DIE
HANDELS-HOCHSCHULE
EIN LEHRGANG DER WIRTSCHAFTS-HOCHSCHULE

Band I / Weltanschauliche Grundlagen und Volkswirtschaftslehre

8. Menschenführung im Betriebe

Von

Dr.-Ing. e. h. Karl Arnhold
Honorarprofessor an der Technischen Hochschule Dresden
Leiter des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung der DAF., Berlin

INDUSTRIEVERLAG SPAETH & LINDE / BERLIN-WIEN

Lieferung 65 53910 (1)

DIE HANDELS-HOCHSCHULE

EIN LEHRGANG DER WIRTSCHAFTS-HOCHSCHULE

Herausgegeben von

Dr. Dr. e. h. F. Schmidt, o. Professor a. d. Universität Frankfurt a. M.

Lieferung 65

Band I Kapitel 8

Dr.-Ing. e. h.
Karl Arnhold
Honorarprofessor an der Technischen Hochschule Dresden, Leiter des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung der DAF., Berlin

Vorschau auf:

„Menschenführung im Betriebe“

Die vorliegende Abhandlung über „Menschenführung im Betriebe“ wird den Studierenden einige Schwierigkeiten bieten. Diese erwachsen aus der Tatsache, daß betriebliche Menschenführung kein eigentliches Lehrfach darstellt, d. h. nur zu einem gewissen Teil lehr- und lernbar ist.

Der Studierende muß sich also bei der Durcharbeit dieser Abhandlung von vornherein darüber klar sein, daß er in ihr keine „Rezepte der betrieblichen Menschenführung“ finden wird. Was sie ihm aber geben kann, ist die Erkenntnis, daß alle, auch die beste und klügste Organisation, ohne den von einer Persönlichkeit ausgehenden Kraftstrom, der die Gefolgschaft bis zum letzten Mann durchpulst und in ihr die lebendigen Kräfte mobilisiert und ausrichtet, ein dürres, kraftloses Gebilde bleiben muß.

Der Studierende arbeite das in der vorliegenden Abhandlung Dargebotene aufmerksam durch und prüfe es mit seinen eigenen betrieblichen Erlebnissen und suche dann vor allem die Verbindung zu den Grundsätzen der „Betriebswirtschaftslehre“ herzustellen, die in dem übrigen Teil dieses Werkes behandelt wird.

DIE HANDELS-HOCHSCHULE
Ein Lehrgang der Wirtschafts-Hochschule

Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin-Wien

Menschenführung im Betriebe

Von

Dr.-Ing. e. h. Karl Arnhold
Honorarprofessor an der Technischen Hochschule Dresden,
Leiter des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung der DAF., Berlin

Inhaltsverzeichnis

I. Abschnitt

II. Abschnitt

III. Abschnitt

I. Abschnitt

Die Idee der Menschenführung im Betriebe

Die betriebliche Menschenführung als Aufgabe des Betriebsführers ist untrennbar mit der nationalsozialistischen Arbeitsidee verbunden. Eine betriebliche Menschenführung, die sich nicht in allem und jedem der politischen Verantwortung bewußt ist, unter der sie zu stehen hat, erscheint heute undenkbar. Weil dem so ist, müssen wir uns von vornherein darüber klar werden, welche Auswirkung und vor allem welche soziale Tragweite die betriebliche Menschenführung besitzt. — Wir müssen uns insbesondere aber auch darüber klar sein, worin das Wesen und die Aufgabe der Menschenführung im Betriebe besteht. Schließlich müssen wir erkennen, was führungstechnisch lehrbar und lernbar ist bzw. was auf der anderen Seite dem Gestaltungsbereich der führenden und schöpferischen Persönlichkeit zugehört.

Betriebliche Menschenführung in diesem umfassenden Sinne ist neu. Diese Feststellung schließt aber nicht aus, daß gerade auf dem Gebiete der Menschenführung ganz wesentliche Vorarbeiten geleistet worden sind. Diese Vorarbeiten jedoch sind alle dadurch gekennzeichnet, daß sie durchweg Teilaufgaben und Teilprobleme behandeln bzw. zu lösen versuchten, ohne dabei die gestaltende Kraft einer G e s a m t i d e e zu erkennen und damit anzuerkennen. Wir besitzen beispielsweise eine ganze Reihe vorzüglicher Darstellungen meist psychologischer Art über „Menschenbehandlung im Betriebe", über den Werkton", über „betriebliche Verwaltung" und „Organisation", über „Betriebsgestaltung", ferner über das teils psychologische, teils physiologische Verhalten des einzelnen schaffenden Menschen zur Arbeit. Aber die Behandlung aller dieser Teilaufgaben und Teilprobleme ist durchweg an der entscheidenden Tatsache vorübergegangen, daß es sich bei den arbeitenden Menschen im Betriebe nicht um „Faktoren" unter anderen „Faktoren" handelt, sondern um eine arbeitstechnisch aufgegliederte und je nach dem Arbeitszweck einsetzbare „M a n n s c h a f t". Schon der Gedanke der „Mannschaft", der „A r b e i t s g e m e i n s c h a f t", durfte den kritischen Beobachter überzeugen, daß die bisherigen psychologischen Voraussetzungen betrieblicher Menschenführung zum mindesten unvollständig behandelt worden sind.

Im letzten Grunde sind also die bisherigen Versuche einer Darstellung der betrieblichen Menschenführung dadurch gekennzeichnet, daß sie, man kann fast sagen zwangsläufig, von dem Funktionieren der betrieblichen Organisation ausgingen. Dies hatte aber zur Folge, daß der arbeitende Mensch als nichts anderes erschien, als eben ein Faktor neben dem „Faktor Organisation" und dem „Faktor Maschine". Weil man den Menschen in der Hauptsache als Faktor ansah — und zwar als unberechenbaren Faktor — gewannen die Nebenbereiche, etwa das arbeitsrechtliche, das organisatorische und dergleichen die Überhand. So kam es, daß selbst diejenigen Darstellungen, die sich bemühten, so umfassend wie möglich zu sein, im besten Falle ein mehr oder minder vollständiges Mosaik der Menschenführung im Betriebe darboten.

Unser Ausgangspunkt der betrieblichen Menschenführung ist die nationalsozialistische A r b e i t s i d e e und damit die A r b e i t s e l b s t. Wir sind im tiefsten Grunde davon überzeugt, daß es eine Menschenführung, die sich rezeptmäßig im Betriebe anwenden ließe, nicht gibt und auch nicht geben kann. Menschenführung ist immer an den Einsatz der führenden Persönlichkeit gebunden. Insofern ist eine echte Führerverpflichtung grundsätzlich und tatsächlich die Voraussetzung der Menschenführung im Betriebe.

Wir werden nun in unserer Darstellung so vorgehen, daß wir zunächst die Menschenführung im Betriebe von der politischen Idee aus betrachten; dann wenden wir uns den eigentlichen Problemen zu, die sich im Betriebe aus der eigenartigen Verquickung menschlicher Eigengesetzlichkeit und sachlicher Bedingtheit ergeben, und den Schluß unserer Abhandlungen wird dann die Praxis der Menschenführung bilden.

Die Arbeitsidee in ihrer Verwirklichung

Wir gehen davon aus, daß alle betriebliche Menschenführung in engstem Zusammenhang mit der nationalsozialistischen Arbeitsidee stehen muß. Dies ist aber nicht so aufzufassen, als ob nun von der Arbeitsidee aus etwa „Regeln" oder „Faustformeln" aufgestellt werden könnten, die für die Praxis der Menschenführung feststehende Geltung hätten. Wäre dem so, dann bedeutete die Darstellung betrieblicher Menschenführung nichts anderes als eine Art „Rezeptur", deren richtige Handhabung auch die „richtige Menschenführung" verbürgte. Der bloße Gedanke ist absurd. In Wahrheit gehört die betriebliche Menschenführung selbst zu den besonderen Gestaltungen menschlicher Arbeit, in denen sich die weltanschaulich bedingte Arbeitsidee sichtbar verwirklicht.

Selbst wenn man anerkennt, daß sich auf Grund persönlicher Erfahrungen oder Einsichten gewisse Richtsätze für die praktische Menschenführung im Betriebe ableiten lassen, muß man zugeben, daß sich aus solchen Erfahrungssätzen bzw. aus den Ableitungen daraus weder die praktische Menschenführung selbst noch auch eine Lehre von der richtigen Führung arbeitender Menschen aufbauen läßt.

Von der nationalsozialistischen Arbeitsidee aus gesehen, ist also die Menschenführung im Betriebe zunächst und vor allem schöpferische Arbeit. Hieraus folgt, daß wir zunächst eine scharfe Trennung zwischen betrieblicher Menschenführung und der eigentlichen „Führungstechnik" im Betriebe vornehmen müssen. Führungstechnik ist lernbar und lehrbar, sie läßt sich mehr oder minder klug, mehr oder minder richtig „anwenden". Sie läßt sich unter allen nur denkbaren betrieblichen Gelegenheiten handhaben, ohne deshalb selbst mit dem weltanschaulichen Gedanken der Menschenführung etwas zu tun zu haben. Mit dem bloßen Handhaben von Führungsregeln, von führungstechnischen Formeln und Einsichten ist aber praktisch noch recht wenig geschehen. Faustformeln und Regeln haben bestenfalls den Wert eines Werkzeuges. Mit dieser Feststellung sei weder ihr Wert noch ihre Bedeutung unterschätzt: Leben aber gewinnen sie erst durch die Persönlichkeit, welche in der Lage ist, im Betriebe schöpferisch zu wirken, d. h. wirklich zu führen.

In der echten betrieblichen Menschenführung verwirklicht sich also die Arbeitsidee. Sie verwirklicht sich organisatorisch, vor allem aber verwirklicht sie sich auch soziologisch: denn jede richtige Menschenführung muß in der Lage sein, den Betrieb zur Führungseinheit zu formen; dies aber heißt nichts anderes, als daß hier der Vorgang des „Führens" und der des „Erziehens" zusammenfallen. Da aber in jedem Betriebe der Arbeitszweck gleichfalls eine naturgemäß große Rolle spielt, müssen sich auch die Arbeitsziele aufs stärkste auf die betriebliche Menschenführung auswirken. Erst an diesen Arbeitszielen formt sich die Belegschaft kraft ihres persönlichen Einsatzes zur Arbeitsgemeinschaft. Vor allem zeigt sich im Arbeitsziel, das stets auf das Volksganze bezogen sein muß, für jedermann sichtbar die politische Idee.

Von hier aus gesehen wird es auch verständlich, daß eine auf das Volksganze bezogene Arbeitsidee nicht aus den Betrieben selbst hervorwachsen konnte: dadurch daß der Nationalsozialismus diese seine Idee und die damit

verbundene weltanschauliche Haltung in die Betriebe hineintrug, wurde das Betriebsleben und die Betriebsarbeit von Grund aus erneuert. Man kann es auch so ausdrücken: Die nationalsozialistische Arbeitsidee hat dem Wirken und Schaffen des Betriebs einen neuen Inhalt gegeben: nicht mehr die „Sache" ist der Ausgangspunkt des Arbeitens, sondern der arbeitende Mensch stellt den Betriebsmittelpunkt dar.

Damit haben wir aber zugleich den Ansatzpunkt gewonnen, von dem aus wir uns der betrieblichen Menschenführung zuwenden können. Führung bezieht sich nämlich niemals auf die Handhabung der betrieblichen Sachwelt, sondern sie bezieht sich einzig und allein auf die Erziehung und auf den zweckmäßigen Einsatz der Mannschaft, d. h. der Arbeitsgemeinschaft des Betriebes. Daher wendet sich auch die Betriebsführung grundsätzlich weniger an den einzelnen, als an die zu einer Führungseinheit zusammengeschweißte Betriebsgemeinschaft.

Rückblick auf die Vergangenheit

Um völlig klarzumachen, was heute betriebliche Menschenführung heißt und welche Aufgaben ihr gesteckt sind, müssen wir in einem kurzen Überblick auf die Vergangenheit klarzulegen suchen, wie sich Menschenführung „alten Stiles" vom Ideal neuer Menschenführung unterscheidet.

Der Betrieb alten Stils war dadurch gekennzeichnet, daß in ihm der schaffende Mensch „Faktor" unter anderen „Faktoren" war. Der „Faktor Maschine", der „Faktor Organisation" und nicht zuletzt der „Faktor Geld" stand völlig gleichwertig neben dem „Faktor Mensch". Es wurde kein wesentlicher Unterschied zwischen der betrieblichen Sachwelt und der Welt der lebendigen Menschen gemacht. Es wurde insbesondere nicht unterschieden, daß Mensch und Maschine grundsätzlich verschiedenen Gesetzen unterstellt sind. Der letzte Grund hierfür lag darin, daß man den schaffenden Menschen lediglich als „Arbeitskraft" ansah, als eine „Kraft", die sich neben den „Kräften" der Maschinen wie des Geldes mehr oder minder nutzbringend verwerten ließ. Dies führte unausbleiblich dazu, daß mit der Entwicklung der modernen Technik die Arbeitskraft des Menschen nicht nur falsch angesetzt, sondern sogar in ihrer Wesensart gründlich verkannt wurde. Die Arbeitskraft des Menschen ist nämlich keine quantitative Angelegenheit, sondern ausgesprochenermaßen eine qualitative. Der Wert der menschlichen Arbeitskraft liegt nicht in dem physischen Aufwand, sondern er liegt — darüber kann kein Zweifel bestehen — einzig und allein im Geistigen oder besser gesagt im Moralischen.

Nun hat die mit dem Ausbau der Industrie untrennbar verknüpfte Arbeitsteilung — deren Notwendigkeit außer jedem Zweifel steht — dahin geführt, daß man mit der Funktionalisierung der sachlichen Kräfte auch den Menschen selbst zu „funktionalisieren" suchte. Der Taylorismus stellt in dieser Beziehung wohl die Spitze der Entwicklung betrieblicher Funktionalisierung dar, da er die im Betriebe wirkenden Menschen selbst nur insofern in den Kreis seiner Betrachtung einbezog, als sie fähig waren, eine „Funktion" zu erfüllen.

Es wäre aber ein erhebliches Mißverständnis, wollte man den Taylorismus lediglich in bezug auf die Auswirkungen auf den schaffenden Menschen beurteilen. Gerade weil wir heute alle Betriebsvorgänge einzig und allein vom schaffenden Menschen aus sehen, müssen wir anerkennen, daß der Taylorismus an sich zweifellos einen entscheidenden Schritt nach vorwärts dargestellt hat, nämlich einen Fortschritt insofern, als durch ihn einmal das Wesen der Arbeit und dann — wenn auch ungewollt — die Einsatzmöglichkeiten für den einzelnen klarer wurden als bisher.

Die üble Auswirkung des Taylorismus beruht im Grunde lediglich darauf, daß man ihn als in sich geschlossenes „System" in deutschen Betrieben mehr minder sklavisch nachahmte, ohne zu bedenken, daß er ein wesentlich amerikanisches „Erzeugnis" darstellt.

So kam es, daß man erst im Laufe einer Reihe von Jahren an seinen zum Teil geradezu katastrophalen Auswirkungen erkannte, daß der Taylorismus als „System" auf deutsche Betriebsverhältnisse nicht anwendbar ist. Da diese Erfahrungen häufig sehr bitter waren, suchte man zunächst von Fall zu Fall auftretende Unzulänglichkeiten gewissermaßen als Behebung eines Notstandes auszumerzen, um so zu einer dem deutschen Menschen besser „liegenden" Arbeitsgestaltung vorzudringen. Man versuchte dabei sowohl die Maschine dem Menschen, als auch den Menschen der Maschine anzupassen, kurz, man beschritt den Weg einer psychologischen Zuordnung. Auch hiermit erzielte man gewisse Erfolge, die sich in der Hauptsache in der besseren Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft bzw. in einer erhöhten Leistung der Vorrichtungen und Maschinen zeigten. Man kam aber niemals dazu, die quantitative Bewertung des Menschen zu überwinden; im besten Fall berücksichtigte man das „Qualitative" psychologisch. Der Mensch blieb in seiner Arbeit der große Unsicherheitsfaktor, den man dann auch folgerichtig mit allen Mitteln auszuschalten versuchte. Man ging von der Arbeitsteilung zur quantitativen Rationalisierung über und von da aus zur Automatisierung. Dies bedeutete aber nichts anderes, als daß man gerade dasjenige im arbeitenden Menschen am wenigsten auf den Betriebs- und Arbeitszweck abstimmte, was zu einer Wende hätte führen können: Einsatz des persönlichen Könnens in der Beherrschung von Werkzeugen und Maschinen.

Wenn also auf der einen Seite die rein quantitative Bewertung der Arbeitskraft zu einer Ausschaltung, zum mindesten aber zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Schaffenskräfte des Menschen führte, so brachte die materialistische Arbeitsauffassung auf der anderen Seite noch etwas zuwege, was in seinen Auswirkungen kaum folgenschwerer hätte sein können. Es ist dies die rein materialistische Bewertung der Arbeitskraft durch den Arbeitenden selbst: die Arbeit mußte, weil sie nur quantitativ gewertet wurde, zu einer *Ware* werden, die ihrerseits den Gesetzen des *Marktes*, d. h. des Arbeitsmarktes, unterlag. Auf der einen Seite standen die beauftragten Vertreter der Arbeitgeberverbände, deren Interesse darin bestand, den Preis der „Ware Arbeit" so niedrig wie möglich zu halten, und auf der anderen Seite die Gewerkschaften, deren Interessen in einer möglichst hohen Verwertung der „Ware Arbeitskraft" bestand. Wir erkennen hieraus, daß sich die materialistische Arbeitsauffassung nicht nur *innerhalb* des Betriebs selbst verhängnisvoll auswirkte, sondern daß sie auch nach außen hin das Verhältnis des schaffenden Menschen zu seiner Arbeit auf das schwerste erschütterte.

Wir können heute als sicher annehmen, daß diese Verhältnisse unausbleiblich zu einem völligen Zusammenbruch des gesamten Arbeitslebens geführt und den Kampf aller gegen alle verursacht hätten.

Die materialistische Arbeitsauffassung führte aber auch im Betriebe selbst zu ausgesprochen falschen Maßnahmen. Weil man darauf bedacht war, den „Unsicherheitsfaktor Mensch" soweit wie möglich auszuschalten, versäumte man vielfach das Wichtigste, was einem Betriebe nach heutiger Auffassung obliegt: die Sorge für die planmäßige Schulung und Erziehung des Nachwuchses. Man war der Ansicht, daß man jederzeit auf das Heer der Arbeitslosen zurückgreifen könne, um sich im Bedarfsfalle die „Kräfte" und „Hände" zu sichern, deren man von Fall zu Fall bedurfte. Es ist bedauerlich, feststellen zu müssen, daß es in jener Zeit in Deutschland nur eine verhältnismäßig kleine Gruppe von Wirtschafts- und Betriebsführern gegeben hat, die

die Auswirkung dieser Verhältnisse auf die Zukunft klar erkannten. Es mag heutzutage, in der Zeit einer planmäßigen Berufslenkung und Berufserziehung, leicht sein, in solcher Weise Kritik an der Vergangenheit zu üben. Diese Kritik ist aber notwendig, weil wir auch heute noch recht viel aus ihr zu lernen vermögen.

Aus dem Gesagten schließen wir folgendes: Eine auf der nationalsozialistischen Arbeitsidee aufgebaute Menschenführung im Betriebe erstreckt sich nicht nur auf die sogenannte Führungstechnik, also auf die mehr oder weniger gute bzw. mehr oder weniger geschickte Behandlung und Anleitung der Gefolgschaft, sondern sie umfaßt neben den unmittelbaren Führungsaufgaben sowohl die Sorge für den Nachwuchs, wie auch die Mühewaltung für die rechte organische Gestaltung des Betriebs selbst. Der betrieblichen Führungseinheit hat nämlich das gestaltete Werkzeug — Maschinen und Organisation — gegenüberzustehen, und zwar so gegenüberzustehen, daß es von den schaffenden Menschen nicht bloß *gehandhabt*, sondern *gemeistert* und *beherrscht* werden kann. In der Meisterung und Beherrschung der betrieblichen Sachwelt erfüllt sich zu einem wesentlichen Teil die Arbeitsidee. Insofern gehört die Gestaltung der Betriebe und die Berufserziehung gleichfalls zum Bereich betrieblicher Menschenführung.

Wir müssen uns daher von vornherein darüber klar sein, daß Menschenführung im Betriebe keine Teilaufgabe der Betriebsführung oder der Betriebsleistung ist, sondern daß sie jenes umfassende Bereich betrieblicher Gestaltung darstellt, unter das sich die Einzelbereiche unterzuordnen haben. Man könnte hier einwenden, daß in der Praxis sehr häufig die führungstechnischen Fragen bestimmten Sonderreferaten oder auch Sonderabteilungen zugewiesen werden, daß also beispielsweise das Bestehen einer guten Personalabteilung gewissermaßen die Lösung der Führungsaufgabe im Betriebe verbürge. Dieses ist keineswegs der Fall. Wir weisen mit allem Nachdruck darauf hin, daß betriebliche Menschenführung in jedem Falle an die *Person des Betriebsführers* gebunden ist. Von *seiner Gesinnung*, von *seinem Auftreten* und *seinem Handeln* hängt letztlich die Haltung der betrieblichen Unterführer und damit auch aller Gefolgschaftsmitglieder ab. Wollte man sich im Bereich betrieblicher Menschenführung mit einer Personalabteilung begnügen — sie mag noch so gut geleitet und gut organisiert sein —, dann verfiele man unausbleiblich gerade an *der* Stelle in den funktionalen Taylorismus, wo er unter allen Umständen unterbunden werden muß. Jede gute Menschenführung schafft aber gleichzeitig die Voraussetzungen dafür, daß die Gefolgschaft an die Arbeitsidee und ihre Verwirklichung glaubt. Ein Betriebsführer, der seine Führerpflichten irgendwie abzudelegieren versucht, erschüttert von Grund aus das Gefüge der betrieblichen Führungseinheit.

Man wird nun erkennen, daß Arbeitsidee und Menschenführung einander bedingen, ja, daß die Verwirklichung der Arbeitsidee einzig und allein durch Menschenführung möglich ist. Fehlt eine richtige Menschenführung, dann fehlt sowohl der Wille, die Arbeitsidee zu verwirklichen, wie auch die Einsicht, daß die Arbeitsidee nur vom Menschen aus und durch Menschen verwirklicht werden kann. Die betriebliche Sachwelt mag noch so sehr in Ordnung sein, sie mag noch so gut funktionieren: niemals kommt man bei der Gestaltung des Betriebs am schaffenden Menschen vorbei. Gerade die Vergangenheit sollte uns gelehrt haben, wohin die Nichtberücksichtigung des schaffenden Menschen führt; die politische Gestaltungsarbeit der Gegenwart aber sollte uns überzeugen, daß wir ohne Berücksichtigung des schaffenden Menschen den menschlichen Vorrang gegenüber der betrieblichen Sachwelt nicht zu sichern vermögen.

In der Sicherung des Vorranges des Menschen gegenüber der betrieblichen Sachwelt verwirklicht sich aber die nationalsozialistische Arbeits-Idee. Nur sie gibt dem Menschen im Betriebe den Rang und der Sachwelt die Stellung. So schafft betriebliche Menschenführung ein ausgesprochenes Ordnungsverhältnis, besonders dann, wenn die Welt der Maschinen und Werkzeuge kraft Beherrschung ihrer Selbstherrlichkeit entkleidet ist.

Wir fassen unsere Ausführungen wie folgt zusammen:

Die Idee betrieblicher Menschenführung entstammt nicht dem Bereiche des Betriebs, sondern sie ist vom Politischen her bestimmt. Daher bestimmt das Politische, dadurch daß es den menschlichen Vorrang gegenüber der Sachwelt fordert, unmittelbar die betriebliche Gestaltungsarbeit. — Eine weitere Folge des Einbruchs des Politischen in den Betrieb ist die Volksbezogenheit der Arbeitsziele: ohne dies ständige Bezogensein auf die Lebensnotwendigkeiten des Gesamtvolkes kann es keine lebenserfüllende Arbeit für deutsche Menschen geben. Indem die betriebliche Menschenführung aber unmittelbar zur Verwirklichung der Arbeitsziele beiträgt, macht sie jedem einzelnen die Arbeit lebenserfüllend und sinnvoll, schafft durch dieses Sinnvollmachen eine lebendige Ordnung und stellt das infolge der materialistischen Arbeitsauffassung erschütterte natürliche Verhältnis zu der menschlichen Arbeit wieder her. Insofern stellen wir mit gutem Recht die Aufgabe der Menschenführung im Betriebe an die Spitze aller Betriebsaufgaben, die erst durch sie ihren Sinn und damit auch ihre Rangordnung erhalten.

Grundsätze nationalsozialistischer Menschenführung im Betriebe

Nachdem wir uns mit dem Verhältnis zwischen Arbeitsidee und betrieblicher Menschenführung befaßt haben, und ferner durch unseren Überblick über die Auswirkungen der materialistischen Arbeitsauffassung im Betriebe die Möglichkeit bekommen haben, die Aufgabe der Gegenwart schärfer ins Auge zu fassen, wenden wir uns nunmehr den Grundsätzen nationalsozialistischer Menschenführung im Betriebe zu. Wir möchten aber von vornherein bemerken, daß wir diese Grundsätze nicht nur als theoretische Forderung herausstellen. Wir wollen vielmehr versuchen, an Hand der der Betriebsführung gestellten Aufgaben das Grundsätzliche der Menschenführung aufzuzeigen. Der Grund dafür ist folgender: Wir haben es im Betriebe ja nicht nur mit der Formung einer einsatzbereiten und einsatzfähigen Führungseinheit zu tun, sondern die übergeordnete Aufgabe der Betriebsführung besteht doch darin, durch die betriebliche Führungseinheit eine im wesentlichen sachliche Aufgabe im Interesse des Volksganzen zu lösen. Da nun aber ebenso der Mensch die Arbeit formt, wie die Arbeit dem Menschen ihren Stempel aufdrückt, steht die Betriebsführung und damit auch die betriebliche Menschenführung stets vor der eigenartigen Aufgabe, die natürliche Kluft zwischen Mensch und Materie zu überbrücken. Wir haben bereits oben angedeutet, in welcher Richtung diese Aufgabe des Überbrückens geleistet werden muß; wir behandeln nun die Grundsätze, von denen die Menschenführung im Betriebe auszugehen hat.

Alle Menschenführung im Betriebe verfolgt einen Zweck, d. h. sie ist auf ganz bestimmte erfüllbare Ziele ausgerichtet. Dies bedeutet, daß die Menschenführung im Betriebe nicht selbstzwecklich sein kann. Sie hat vielmehr einmal eine politische Aufgabe zu erfüllen, insofern, als die betrieb-

liche Arbeitsgemeinschaft einen besonders eng zusammengeschlossenen und auf bestimmte Ziele ausgerichteten Teil der größeren Volksgemeinschaft darstellt — darüber hinaus aber erfüllt sie eine ausgesprochenermaßen betriebliche Aufgabe, insofern, als die betriebliche Führungseinheit für die besonderen produktiven Zwecke des Betriebes vielseitig verwendbar sein muß. Der Doppelcharakter dieser Aufgabe betrieblicher Menschenführung wird besonders deutlich, wenn man im Betriebe etwa das Abbild des nationalsozialistischen Staates im Kleinen sieht. Dieser Vergleich paßt gerade deshalb besonders gut, weil er mit der organischen Auffassung zusammenstimmt: Wie der Staat gewissermaßen das Werkzeug des Gesamtvolkes oder des Volksganzen ist, so ist der Betrieb das Mittel und Werkzeug der nach dem Führerprinzip aufgebauten und gestaffelten Leistungsgemeinschaft der untersten Zelle der Wirtschaft. Das heißt: auch der Betrieb hat keinen Selbstzweck, er ist durchaus Mittel zum Zweck.

Wir müssen also erkennen lernen, daß die Grundlagen betrieblicher Menschenführung sich in nichts von denen unterscheiden, die wir in anderen Führungseinheiten des Volkes antreffen. Die betriebliche Führungseinheit ist daher auch keineswegs durch die ihr gestellten wirtschaftlichen oder sachlichen Aufgaben charakterisiert, sondern dadurch, daß sie als artgemäße Führungsform des Deutschen Volkes zur Lösung sachlicher Aufgaben eingesetzt werden kann. Wir gehen mit dieser Auffassung sogar soweit, daß wir keinen Unterschied mehr machen zwischen der Führungsaufgabe einer Truppe und der Führungsaufgabe eines Betriebes. Wohl bestehen hier Unterschiede in der Stellung der Aufgaben: Die Truppe hat militärische Aufgaben, im Großen gesehen die Sicherung der Grenzen, während die Aufgabe des Betriebs die Herstellung der Verbrauchsgüter, einschließlich Werkzeug und Waffen für den Lebenskampf des Volkes, ist. Das Gemeinsame der betrieblichen und militärischen Aufgaben liegt einmal in dem Gesamtziel der wirtschaftlichen und militärischen Selbstbehauptung unseres Volkes, sodann aber auch darin, daß militärisch wie betrieblich die gleichen Menschen zu führen sind.

Die Grundlagen nationalsozialistischer Menschenführung ergeben sich aber nicht nur aus den Aufgaben, sondern auch aus der rassischen Veranlagung der zu Führenden. Menschenführung muß artgemäß sein. — Sie muß sich aus dem ein für allemal gegebenen Grundwerten des deutschen Menschen entwickeln und muß in allem und jedem deren Gepräge tragen. Die Grundlagen der Menschenführung können also nicht — das muß mit Nachdruck betont werden — an den einzelnen, ebensowenig wie an die Arbeitgruppe bzw. die Arbeitsgemeinschaft von außen herangetragen werden, sondern die Menschenführung muß sich auf den rassischen Gegebenheiten des deutschen Menschen aufbauen. Diese Forderung ist deshalb so entscheidend, weil die Auswirkungen einer falschen Menschenführung geradezu ungeheuerlich sind. Darum legen wir den allergrößten Wert darauf, daß zunächst das Grundsätzliche nationalsozialistischer Menschenführung klar erkannt werde und betonen nochmals besonders deutlich, daß es nicht nur falsch, sondern geradezu unmöglich ist, mit Führungstechnik oder führungstechnischen Mitteln und Systemen bei der betrieblichen Menschenführung zu beginnen. Die Mittel und die Systeme vermögen stets nur — sie mögen noch so klug gewählt werden — Führungshilfen zu sein, die erst durch die Handhabung zum Ausdruck einer Gesinnung und damit einer Weltanschauung werden. Wer glaubt, es gäbe allgemein gültige Führungsmittel, täuscht sich aufs gröblichste. Was es bestenfalls gibt, sind führungstechnische Erfahrungen, die sich aus jahrelanger Beobachtung und vor allem aus

der peinlichen Berücksichtigung der Eigenart deutscher Menschen ergeben haben.

Ohne unseren späteren Ausführungen vorzugreifen, möchten wir bereits jetzt betonen, daß die Grundlagen betrieblicher Menschenführung ausgesprochenermaßen im Bereich des kämpferischen Einsatzes liegen. Dieser *kämpferische Einsatz* kennzeichnet die Haltung des deutschen Menschen zur Arbeit. Infolgedessen muß auch die betriebliche Menschenführung selbst die kämpferische Eigenart des Deutschen berücksichtigen. Dies geschieht aber nicht etwa dadurch, daß beispielsweise die betriebliche Führungstechnik „*militaristisch*" aufgezogen wird, daß also militärische Befehlsformen bzw. militärische Befehlsübermittlung die Führungstechnik im Betriebe bestimmt. Was wir meinen, liegt in einer ganz anderen Richtung: die betriebliche Menschenführung soll in ihrem Wesensausdruck „soldatisch" sein, d. h. sie soll *das* im einzelnen Gefolgschaftsmitglied ansprechen, was zu seiner Eigenart gehört. Zur soldatischen Eigenart des Deutschen aber gehört es beispielsweise, daß er alles freudig tut, was ihm sein Führer vorlebt. Das *Vor*bild ist für sein Verhalten entscheidend. Wie der Herr — so's Gescherr! In Deutschland ist die Armee stets das wert gewesen, was ihre Offiziere wert waren. Und im Betrieb ist es auch nichts anderes. Dabei ist die Wirkung und Auswirkung des persönlichen Vorbildes und damit auch des vorbehaltlosen Einsatzes nicht nur psychologisch zu erklären, sondern in erster Linie politisch — moralisch. Wirkte sich das „Vorbild" des Betriebsführers *nur* psychologisch aus, dann ließe sich auf Grund unserer psychologischen Kenntnisse dafür eine ganze Summe von Regeln der Menschenführung und Menschenbehandlung aufstellen. In Wahrheit liegt aber diese psychologische Auswirkung sehr am Rande: sie kommt zu einer gewissen Geltung in den Arbeitsanweisungen, in der Arbeitsschulung, in der Organisation des Betriebs, ja sogar noch im Betriebsgefüge. Sie geht aber, und das ist das Entscheidende, über die Beeinflussung des persönlichen Verhaltens in diesem oder jenem Falle nicht hinaus. Infolgedessen möchten wir das Psychologische im besten Falle dem Bereich einer primitiven Führungstechnik zurechnen, keinesfalls aber den Grundlagen betrieblicher Menschenführung. Wir sprechen vom „Soldatischen": schon dies schließt eine psychologische oder vorwiegend psychologische Behandlung des Führungsproblems aus. Eine auf das Soldatische begründete Menschenführung im Betriebe wird stets darauf bedacht sein müssen, daß sie nicht etwa nur „Teile" des Menschen anspricht, sondern die *ganze Arbeitspersönlichkeit*! Man denke nur einmal an den „Einsatz" des Arbeitenden: Diese Hingabe an eine Arbeit wird nicht durch psychologische Reizmittel erzielt, wohl aber von der Überzeugung des Arbeitenden aus, daß er sich für das ganze Volk einsetzt. Genau wie beim Heere der Kampfwert vornehmlich vom Glauben an den Sieg und von der unbeirrbaren Überzeugung an die Richtigkeit des Kampfzieles abhängt, so spielt auch im Betriebe dieser Glaube und diese Überzeugung die ausschlaggebende Rolle.

Nun steht aber fest, daß der Glaube an den Wert des persönlichen Einsatzes und die Überzeugung von der Richtigkeit des Arbeitszieles einzig und allein vom Betriebsführer abhängt, der für seine Gefolgschaft Vorbild und Hingabe zugleich verkörpert. Das bedeutet aber nicht mehr und nicht weniger, als daß eine wirksame betriebliche Menschenführung mit der Persönlichkeit des Betriebsführers steht und fällt. Dies geht soweit, daß das Vorbild und das Beispiel, das ein Betriebsführer zu geben imstande ist, oft weit schwerer wiegt, als eine sachliche Befähigung, so wichtig diese auch sein mag.

Der Einsatz der Gefolgschaft ist also stets vom Einsatz des Betriebsführers abhängig, und dies gilt sinngemäß auch von allen seinen Unterführern. Man wird es ohne weiteres begreifen, daß man für dieses Vorbild keine Regeln aufstellen kann. Bestenfalls läßt sich ein Idealbild aufstellen, dem nachzueifern jedem Betriebsführer und betrieblichen Unterführer zur Pflicht gemacht werden sollte. Eins steht fest: das Beispiel, das der Betriebsführer gibt, darf sich nie in einer erstarrten Haltung äußern, sondern muß in der geistigen Wendigkeit, mit der er allen vorkommenden Lagen gerecht wird, zum Ausdruck kommen.

Wenn wir das Vorbild als die wichtigste Grundlage betrieblicher Menschenführung bezeichnen, dann bringen wir damit betont zum Ausdruck, daß das Verhältnis zwischen Führer und Gefolgschaft im Grunde vom Soldatischen her sein Gepräge erhält. Das Soldatische schließt aber — und damit kommen wir zur zweiten Grundlage betrieblicher Menschenführung — unabtrennbar Führerverpflichtung und Gefolgschaftstreue ein.

Da es sich hier um ein außerordentlich wichtiges Problem handelt, müssen wir das Verhältnis zwischen Führerverpflichtung und Gefolgschaftstreue einmal des näheren erläutern. Zunächst: dies Verhältnis kann nicht einseitig sein, d. h. die Führerverpflichtung bedingt die Gefolgschaftstreue, wie umgekehrt die Gefolgschaftstreue die Führerverpflichtung bedingt. Ein Betriebsführer, der seinen Betrieb formal auf Grund der nun einmal bestehenden gesetzlichen Regelung bzw. deren Auslegung „führt", der also in formaler Beziehung alles „richtig macht", ist nach unserer Auffassung noch längst kein „vorbildlicher" Betriebsführer. Bei jeder rein formal-juristischen Behandlung betrieblicher Fragen wird übersehen, daß der Betrieb mehr ist als ein aus Menschen und Sachen zusammengesetzes Produktionswerkzeug. Jeder Betrieb ist ein lebendiger Organismus, den man nicht mit juristischer Klugheit allein zu steuern vermag.

Ebensowenig kann derjenige als vorbildlicher Betriebsführer bezeichnet werden, der seinen Betrieb patriarchalisch leitet. Wir wissen zwar, daß der Typ des reinen Werkspatriarchen — über seine Vorzüge brauchen wir hier nicht zu sprechen — so gut wie ausgestorben ist. Wohl aber haben sich aus gewissen patriarchalischen Auffassungen heraus Überbleibsel in die Gegenwart gerettet, die weder gut noch erwünscht sind. Wir denken hier an den „väterlichen" Betriebsführer, der aus gutem Herzen heraus „etwas für seine Leute tut". Wir wollen im Betrieb keine Familienangelegenheiten sehen und im Betriebsführer keinen ins Riesenhafte projizierten Hausvater, sondern den ganzen Kerl, den „Hauptmann", der in Gemeinschaft mit seiner Gefolgschaft die Arbeitsziele klar verwirklicht. Man muß diese Dinge nüchtern sehen: der patriarchalisch geleitete Betrieb setzt eine Gefühlswelt bei Betriebsführer und Gefolgschaft voraus, die einmal war, die heute überwunden ist und auch nie wiederkehren wird. Der Betriebsführer von heute ist nicht mehr der Betreuer „seiner" Werksfamilie, sondern er ist der Arbeitsbeauftragte der Nation. Dies bedeutet, daß auch der Betrieb selbst dem Betriebsführer „zu treuen Händen" anvertraut ist, er ist also neben seiner Eigenschaft als Betriebsführer Treuhänder des Gesamtvolks. Diese Verantwortlichkeit gegenüber dem Gesamtvolk schließt jede patriarchalische Auffassung der Betriebsleitung einfach aus.

Daß der Betriebsführer nach soldatischer Auffassung für jeden seiner Gefolgschaftsmänner sorgt „als wär's ein Stück von mir", ist eine Selbstverständlichkeit, von der nicht viel Aufhebens gemacht zu werden braucht.

Am besten läßt sich das Verhältnis zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft wie folgt umschreiben: Die Führerverpflichtung einerseits und die Ge-

folgschaftstreue anderseits ergeben sich klar und eindeutig aus den Forderungen der politischen Weltanschauung. Von der weltanschaulichen Idee her werden insbesondere die Pole bestimmt, zwischen denen sich das Wirken des Betriebsführers vollzieht: Die Verbindung von Autorität und Bindung, d. h. von Führerwille und Führerverantwortung. Es kann in Deutschland keine Autorität ohne politische Bindung geben. Autorität in diesem Sinne ist keine gegen die Gefolgschaft geübte Willkür, sie ist kein Machtanspruch, der sich gegenüber dem schwächeren Teil brutal durchsetzt, Autorität bedeutet hier die an die Verantwortung gegenüber dem Gesamtvolk gebundene Gestaltungskraft des Führenden. Einer in diesem Sinne ausgeübten Autorität entspricht auf der Seite der Gefolgschaft ein intelligenter Gehorsam, d. h. ein einsichtiger Gehorsam, der um die Arbeitsziele weiß und der sich aus innerer Überzeugung der verantwortlichen Autorität des Betriebsführers beugt. Es gehört allerdings schon ein hochentwickeltes, wie diszipliniertes Volk dazu, das diese Autorität durch „Gehorsam aus Einsicht und Überzeugung" bejaht — aber auch ein sittlich hochstehendes betriebliches Führerkorps, das diese Autorität niemals mißbraucht, sondern lediglich im Interesse des Gesamtvolkes verlangt und ausübt. Einen geradezu idealen Exerzierplatz für dies Zusammenspiel zwischen gebundener Autorität und intelligentem Gehorsam bildet unsere Wehrmacht. Möge die Wirtschaft nie vergessen, daß ihr im Arbeitsdienst wie in der Wehrmacht diese Männer erzogen werden, die gehorchen wie befehlen können. Es ist kein Zufall, daß es gerade immer wieder in denjenigen Betrieben „klappt", die von einem Manne geführt werden, der auch in der Wehrmacht eine Führerstelle bekleidet. — Wenn wir von Autorität und Bindung sprachen, so bezog sich dies auf Führerverpflichtung wie auf Gefolgschaftstreue. Beide bedingen sich wechselseitig, beide setzen einander voraus, beide vermögen ohne einander einfach nicht zu bestehen.

Hier wird nun vor allem die politische Seite der nationalsozialistischen Arbeitsidee deutlich, deutlich als Verantwortung des Betriebsführers und als Verantwortung der Gefolgschaft. Verantwortung ist aber stets an Personen gebunden. Infolgedessen läßt sie sich ebensowenig abdelegieren wie die Führerverpflichtung selbst; d. h. das Verhältnis des Betriebsführers zur Gefolgschaft gleicht dem von Mann zu Mann. Weiter gehört es zur Grundvoraussetzung betrieblicher Menschenführung, daß die Verantwortung wie die Befehlsführung eindeutig und klar ist. In den verschiedenen, auch in Deutschland üblichen Betriebssystemen kommt es immer wieder vor, daß gegen die Unmöglichkeit einer Abwälzung der Führerverpflichtung verstoßen wird, sei es, daß der Betriebsführer seine Führerpflichten durch einen Dritten wahrnehmen läßt, sei es, daß für die Gefolgschaft selbst Unklarheiten über die Anweisungsbefugnis der Unterführer des Betriebs aufkommen. Darum stellen wir hier eindeutig fest, daß für deutsche Verhältnisse nur ein solches Betriebsgefüge brauchbar ist, in dem einmal die persönliche Verantwortung eines jeden betrieblichen Führers unmißverständlich zum Ausdruck kommt und klare Befehlslinien vom obersten Betriebsführer bis zum Meister und Vorarbeiter führen. Es ist ein böser Irrglaube vieler Betriebe, diese Verantwortung und Führung durch ein System geschickt eingebauter „Kontrollen" ersetzen zu können. Einmal verwischen solche Kontrollen allzuleicht die echte Verantwortung, sodann aber wachsen sie sich eigengesetzlich bald zu einer Betriebsschreiberei aus, die heute schon vielfach zu einem bedenklichen Hemmschuh der Produktion geworden ist. Nicht der von Zetteln und Kontrollstellen gesteuerte Betrieb erbringt das Optimum an Leistung, sondern der, in dem das Zusammenspiel der Kräfte organisch geordnet, vor allem aber der Geist des Betriebsführers im letzten Mann lebendig ist.

Führungsaufgaben im Betriebe

Wir haben uns nun, nachdem das Grundsätzliche geklärt ist, mit den eigentlichen Aufgaben zu beschäftigen, die sich für die betriebliche Menschenführung ergeben. Wir stellen diese Aufgaben, wie schon wiederholt gesagt, nicht als abstrakte Führungsaufgaben heraus, sondern wir sehen sie in stetem Zusammenhang mit der praktischen Arbeit im Betriebe. Dabei beschränken wir uns jetzt zunächst darauf, lediglich Umfang und Bereich der großen Aufgabenkreise zu umreißen, während wir im weiteren Verfolg unserer Darlegungen dann später die gleichen Aufgaben noch einmal von der unmittelbaren Betriebsarbeit her betrachten werden.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die wesentlichste Aufgabe der betrieblichen Führung auf einen Ausgleich zwischen der sachlichen Bedingtheit des Betriebs und der menschlichen Eigengesetzlichkeit hinausläuft, gliedert sich der Aufgabenkreis einer umfassend gesehenen Betriebsführung in drei große Bereiche:

1. Das erste Aufgabenbereich ist die Berufserziehung des arbeitenden Menschen, vom Nachwuchs angefangen über die Anlernung und berufliche Weiterbildung der Erwachsenen bis zur Formung eines betrieblichen Führerkorps. Alle Schulung und Erziehung hat sich dabei auf den Betrieb aufzubauen. Dem Betriebsführer erwachsen hier ganz besondere Aufgaben wie Verpflichtungen. Erst jetzt, da normale Wirtschaftsverhältnisse Platz greifen, lassen sich die schweren Versäumnisse in der Nachwuchsschulung erkennen, die uns die Systemzeit hinterlassen hat. Hier ist für nahezu alle Betriebe Vieles aufzuholen. Heute stellt die gesamte Schulungsarbeit in unseren Betrieben bewußt den ersten Schritt zur Verwirklichung der nationalsozialistischen Arbeitsidee dar. Somit bedeutet die berufliche Schulungs- und Erziehungsarbeit an den Gefolgschaften den ersten Schritt zur betrieblichen Menschenführung. Durch diese nie abreißende Arbeit wird die Gefolgschaft jedes Betriebs gewissermaßen erst führbar gemacht.
2. Das zweite Aufgabenbereich einer richtig verstandenen betrieblichen Menschenführung ist die organische Gestaltung der Betriebe. Gegenüber den früher mehr oder minder unvollkommenen Versuchen ist die organische Betriebsgestaltung dadurch gekennzeichnet, daß sie die betriebliche Sachwelt, wozu auch die Organisation gehört, grundsätzlich vom Menschen her ordnet. Wenn wir also vom Betriebsführer die Berücksichtigung der menschlichen Eigengesetzlichkeit fordern, dann bedeutet das für den Bereich der Betriebsgestaltung die Anerkennung der Tatsache, daß alle Arbeit auf den unveräußerlichen rassischen Grundlagen unseres Volkes beruht. Und schließlich bedeutet sie beim arbeitenden Menschen auch seine Anerkennung als politische Persönlichkeit. Aus dieser Berücksichtigung der persönlichen, rassischen und seelischen Eigenart des arbeitenden Menschen ergibt sich folgerichtig die Gestaltung der betrieblichen Sachwelt. Damit ist für die Betriebsführung eine völlig neue Grundlage gewonnen: dadurch, daß wir die Sachwelt grundsätzlich zum Werkzeug des arbeitenden Menschen machen, erwächst uns gleichzeitig die Pflicht, sie auf den denkbar höchsten technischen Stand zu bringen.
3. Das dritte große Aufgabenbereich betrieblicher Menschenführung stellt eine natürliche Erweiterung der Nachwuchsausbildung dar: Es ist die Sorge für die Heranbildung geeigneter betrieblicher Führer. Wenn wir feststellen, daß Betriebs- und Menschenführung nicht nur eine organisatorische bzw. technische Aufgabe ist, sondern eine Gestaltungsaufgabe

aus politischer Verantwortung darstellt, dann haben wir die Pflicht, aus dieser Erkenntnis gerade bei der Heranbildung betrieblicher Führer die Folgerungen zu ziehen. Wir müssen dabei klar zwischen dem unterscheiden, was einerseits bei der Heranbildung der Führer übungs- bzw. erfahrungsgemäß zu vermitteln ist, und anderseits der weltanschaulichen und politischen Verantwortung des Führertums. Wir unterscheiden daher streng zwischen der Führungskunst und der Führerverpflichtung. Von der rechten Lösung dieser Aufgaben hängt es in erster Linie ab, ob es in einem Betrieb zu einer echten Arbeitsgemeinschaft kommt oder nicht.

Diese Aufgabenbereiche der Berufserziehung, der organischen Betriebsgestaltung und der Heranbildung der betrieblichen Führer und Unterführer kennzeichnen vornehmlich die Menschenführung im Betrieb. Das Alltagsleben im Betrieb wird sich stets mit diesen Fragen auseinandersetzen müssen. Dies um so mehr, als alle genannten Aufgabenbereiche nur ein Endziel haben: die Wehrhaftmachung des ganzen Volkes. Hier ist der Betriebsführer, der der gestellten Aufgabe gerecht wird, der Treuhänder der Nation. Darum muß es auch im Laufe der Jahre — d. h. im Zuge der Verwirklichung der nationalsozialistischen Arbeitsidee — dazu kommen, daß sowohl bei der Berufserziehung wie auch bei der Heranbildung betrieblicher Führer und nicht zuletzt bei der organischen Betriebsgestaltung mehr oder weniger betriebsegoistische Bestrebungen und Beweggründe ausgeschaltet werden. Wir müssen dazu kommen, daß Betriebsführer und Gefolgschaft einsehen, daß der Betrieb eine Lebenszelle des gesamten schaffenden Volkes ist. Mit andern Worten: Die dem Betriebsführer gestellten Aufgaben sind weit mehr als sogenannte Betriebsaufgaben. In ihnen wird der Grad der Verantwortung und des politischen Einsatzes offenbar, den er gegenüber dem Gesamtvolk besitzt.

Das Wesen soldatischer Führung

In dem bisher Gesagten wurde wiederholt der Ausdruck „soldatisch“ gebraucht. Es ist denkbar, daß viele Leser dieser Abhandlung nur unklare Vorstellungen darüber haben, welche Rolle das Soldatische im Betrieb spielen, vor allem aber, wie sich in der betrieblichen Arbeit das soldatische Lebensideal verwirklichen lassen könnte. Da aber nun einmal dieses soldatische Lebensideal mit der Idee betrieblicher Menschenführung aufs engste zusammenhängt, müssen wir am Schluß dieses ersten Hauptabschnittes unserer Abhandlung versuchen, hierüber Klarheit zu schaffen. Bei oberflächlichem Betrachten könnte man nämlich zu der Auffassung kommen, daß betrieblich-wirtschaftliche Arbeit und das soldatische „Wehren“ nichts mit einander zu tun hätten. Der Grund für diese Auffassung liegt nach unserer Ansicht darin, daß gewisse Äußerlichkeiten militärischer Organisation und militärischer Befehlsübermittlung mit dem „Soldatischen“ verwechselt werden. Darum stellen wir hier fest, daß das Soldatische sich nicht in derartigen Äußerlichkeiten zeigt, sondern vornehmlich in der Haltung des Betriebsführers wie seiner Gefolgschaft zur wehrhaften Arbeit. Daher brauchen wir hier nicht ausführlich darzulegen, daß es unmöglich ist, militärische Formen oder gar militärische Befehlsformen auf den Betrieb zu übertragen. Ein derartiger Versuch wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Das Soldatische, das sich in der wehrhaften Arbeit offenbart, ist nichts anderes als der Ausdruck der nationalsozialistischen Arbeitsidee: Einsatz der Persönlichkeit, Hingabe, vor allem der Wille zur Selbstbehauptung unseres Volkes kennzeichnen diese Haltung. Hinzu kommen Kameradschaftlichkeit, Hilfsbereitschaft, Verantwortungsfreude und

Gewissenhaftigkeit. Diese Tugenden entspringen der gleichen Wurzel, nämlich der kämpferischen Grundhaltung des deutschen Menschen, die sich beim Heere, wie im Betriebe gleichermaßen äußert, wenn auch die Ziele und Zwecke beider Einrichtungen verschieden sind. Vor allem muß aber diese soldatische Haltung im Bereich der wehrhaften Arbeit in jenem engen und engsten Verhältnis zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft zum Ausdruck kommen. Gerade weil das Soldatische den Grundlagen des deutschen Menschen entspricht und weil von der Erfüllung dieses Ideals der Arbeitswille und damit auch der Erfolg der Arbeit geradezu abhängt, fällt die praktische Verwirklichung dieses Ideals unter die höchste Verpflichtung des Betriebsführers.

Zum Soldatischen im Betriebe gehört nicht zuletzt das Wissen jedes einzelnen um die *Kampf- d. h. Arbeitsziele*. Dieses Wissen um das Arbeitsziel ist deswegen unerläßlich, weil man den arbeitenden Deutschen nur dann wirklich zur höchsten Leistung führt, wenn man ihm Sinn und Zweck seines Wirkens klarmacht. Die Vermittlung des Wissens um Weg und Ziel der Arbeit darf also nicht allein psychologisch gesehen und dementsprechend allein psychologisch aufgezogen werden, sondern sie muß von vornherein *dem Idealbild* kämpferischer Arbeit entsprechen, das jeder Deutsche in seinem Herzen mit sich trägt. Der Leistungskampf der Betriebe wie auch die Berufswettkämpfe tragen diesem kämpferischen Einsatz Rechnung und sind gewissermaßen seine Übungsplätze.

Darüber hinaus gibt es aber auch neben der *soldatischen Haltung* auch noch eine *soldatische Bewertung* in der Arbeit. Man muß sich einmal klar darüber werden, wieviel Fleiß, welche Hingabe, welcher Aufwand an Können, Wissen und Erfahrung in jedem einzelnen Arbeitsstück steckt. Zu diesem unsichtbaren wie unmeßbaren Anteil am Arbeitsprodukt hat jeder Gefolgschaftsangehörige das Seinige beigetragen. Die materialistische Arbeitsauffassung kann nicht wirksamer bekämpft werden als mit der Einsicht, daß dieser Anteil des Menschen am Arbeitsprodukt weit über den sogenannten Lohnanteil hinausgeht. Das, was aber über den Lohnanteil hinausgeht, betrifft in jedem Falle den Einsatz der Arbeitspersönlichkeit und damit auch des ganzen Menschen. Der Einsatz des ganzen Menschen „mit Leib und Seele" läßt sich aber nicht materialistisch bewerten, sondern nur „soldatisch".

Gerade weil im gutgeleiteten Betriebe die soldatische Haltung bei Betriebsführer und Gefolgschaft verwirklicht werden kann, darf in Zukunft das Unsoldatische wie Unkämpferische nicht mehr die Rolle spielen wie bisher. Insbesondere muß der juristische Einschlag im Betriebsleben, der darauf zurückzuführen ist, daß man sich das Arbeiten nur unter einem *Vertragsverhältnis* vorzustellen vermag, zurückgedrängt werden. Denn durch diesen juristischen Einschlag bekommt das Leben im Betriebe nur allzu häufig den Charakter eines Parteienverhältnisses, bei dem im besten Falle die Rechte und Pflichten zu gleichen Teilen verteilt sind. Im deutschen Betrieb kann es sich aber gar nicht um die mehr oder minder gleiche Verteilung von Rechten und Pflichten handeln, ebensowenig wie um die Abgrenzung dieser Rechte und Pflichten gegeneinander, sondern einzig und allein um die Durchsetzung der idealen Forderung, daß für Betriebsführer und Gefolgschaft vornehmlich *ein gemeinsames Pflichtverhältnis gegenüber dem Gesamtvolke besteht*. Nur in einem solchen Betriebe kann von soldatischer Haltung und von soldatischem Einsatze gesprochen werden — werden aber auch die wenigsten Reibungen und Spannungen auftreten. Mit anderen Worten: Das „Soldatische" im Betriebe findet seine beste Ausdrucksform in einer echten Kameradschaft bzw. der Arbeitsgemeinschaft. Wir betonen

daher mit aller Deutlichkeit, daß der Betriebsführer nicht außerhalb der Arbeitsgemeinschaft zu stehen hat, sondern in deren Mittelpunkt.

Durch die soldatische Haltung, genauer gesagt durch die Erziehung zur soldatischen Haltung kann etwas erreicht werden, das die Arbeitsidee gewissermaßen unmittelbar verwirklicht: wir meinen das Schaffen und Leben an einem gemeinsamen Werke, das den Ausdruck des Einsatzwillens aller trägt. Unter diesem Gesichtspunkt gesehen, wird man es vielleicht begreifen können, daß gerade in unseren großen Werken diese Gemeinschaftsarbeit oft besser gepflegt werden kann als in kleineren oder kleinsten Betrieben, und zwar deswegen, weil hier die Arbeitsziele und die Erfüllung der Arbeitsaufgaben das Ineinandergreifen nicht einzelner, sondern aller Köpfe und Hände voraussetzt. Bei wirklichem soldatischem Einsatze ist es unerheblich, welchen bestimmten Anteil der einzelne am Gelingen des Gesamtwerkes hat. Denn bei der ungeheuren Verzweigtheit moderner Arbeit ist es kaum denkbar, daß ein einzelner Arbeiter oder Angestellter ein bestimmtes Arbeitsergebnis allein erreicht: er wird stets auf die Hilfe und Mitarbeit aller den Betrieb tragenden Kräfte geistiger und materieller Art angewiesen sein. Werden diese Kräfte, wie es in tayloristischen Betrieben der Fall ist, lediglich als Arbeitsfunktionen aufgefaßt, dann ist ein soldatischer Einsatz ausgeschlossen. Werden sie dagegen als die lebendigen Äußerungen des Einsatzwillens, des Könnens und Wissens aller erlebt, dann wird damit zugleich auch bei der Verwirklichung und Vollendung des Werkes die soldatische Kameradschaft lebendig und damit täglich neu erlebbar.

Am klarsten findet dies Erlebnis des Soldatischen und des kämpferischen Einsatzes in der Arbeitsehre seinen Ausdruck. Im Bewußtsein der Arbeitsehre berührt sich am innigsten die Erlebniswelt des Soldaten und des im Betriebe Schaffenden. Darum muß auch immer wieder betont werden, daß die soldatische Haltung in der Arbeit eine Arbeitsehre zur Voraussetzung hat.

Betriebliche Menschenführung als politische Aufgabe

Hier ist der Punkt, wo der Einfluß der politischen Gedankenwelt auf das Betriebsleben besonders klar zum Ausdruck gelangt. Es wäre vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen, daß man überhaupt einen derartigen Einfluß auf die Betriebe anerkannt hätte. Wir kämpfen heute nicht mehr allein um die Produktion, sondern wir kämpfen um das sinnvolle Arbeiten. Darum gehen wir in unseren Werturteilen auch nicht mehr allein von dem Nutzen des Arbeitsergebnisses aus, sondern von dem Wert, den die menschliche Leistung innerhalb der betrieblichen Arbeitsgemeinschaft für das Volksganze hat. Die Produktion ist hier nur Mittel des höheren Zweckes. Ein solcher Umschwung des Denkens und Handelns ist so weitreichend und greift in seinen Folgerungen so tief in das Leben jedes einzelnen Menschen ein, daß er nur von einer überragenden politischen Idee aus greifbar wird. Wir wissen ganz genau, daß es noch einer jahrelangen, wenn nicht jahrzehntelangen Erziehungsarbeit bedürfen wird, um diesen Umschwung jedem Betriebsführer und Gefolgschaftsmann begreiflich zu machen. Aber eins steht schon fest: Die Menschenführung im Betriebe wird sich in Zukunft niemals mehr rein auf die Sachwelt aufbauen, und zwar deshalb nicht, weil im Zuge der Verwirklichung der nationalsozialistischen Arbeitsidee die Stellung des Menschen zur Sachwelt eine grundlegend andere geworden ist. Daher sehen wir es auch durchaus nicht als einen Widerspruch zur Aufgabe des Betriebes an, wenn wir hier von der politischen Aufgabe der Menschenführung im Betriebe sprechen. Der Betrieb besteht nämlich nicht mehr aus einem Konglomerat von Menschen und Sachen, sondern er

besteht einzig und allein aus der zu einer Führungseinheit zusammengeschlossenen betrieblichen Mannschaft, welche die Sachwelt als Werkzeug ihres Willens klug beherrscht und meistert. Der unabdingbare Vorrang des arbeitenden Menschen gegenüber der Sachwelt muß sich — darüber muß volle Klarheit herrschen — in der Meisterung und Beherrschung der Werkzeuge und Maschinen äußern. Maschinen und Werkzeuge lassen sich verbessern, vervollkommnen, Organisationsformen lassen sich nach Gründen der Zweckmäßigkeit einschalten oder ausschalten; Arbeitsverfahren und Arbeitsweisen können je nach Nutzung und Bedarf der betrieblichen Arbeit geändert werden: *unveränderlich bleibt aber das Verhältnis des schaffenden Menschen zu seiner Arbeit.* Indem hier mit aller Klarheit herausgestellt wird, daß die Sachwelt des Betriebes „gehandhabt" wird und werden muß, ergibt sich als natürliche Folge, daß sich in der Art und Weise dieses Handhabens die Eigenart und der Charakter des Menschen äußert. Schon von hier aus dürfte es jedem klar werden, daß dies „Handhaben" sich nicht nach den Zwecken des Betriebs, sondern nach der Eigenart des schaffenden Menschen zu richten hat.

Diese Erkenntnis verdanken wir aber nicht innerbetrieblichen Erfahrungen und sachlichen Einsichten, sondern wir verdanken sie allein der politischen Idee. Insofern kann auch die betriebliche Menschenführung als politische Aufgabe in erweitertem Sinn angesehen werden. Es ist eine politische Aufgabe, die im Betrieb zusammen wirkenden Menschen zu einer jederzeit einsatzbereiten und einsatzfähigen Führungseinheit zusammenzuschließen; es ist eine politische Aufgabe, dieser Führungseinheit die Arbeitsziele zu weisen, die sich aus den Bedürfnissen des Gesamtvolkes ergeben; es ist schließlich eine politische Aufgabe, diese Einheit täglich und stündlich so führen, wie es dem nationalsozialistischen Ideal entspricht. Mit anderen Worten: die Haltung und der Einsatz des arbeitenden Menschen im Betriebe wird nicht vom Warenfluß her oder durch das laufende Band, auch nicht von der verzweckten Betriebsorganisation her bestimmt, sondern der arbeitende Mensch hat durch seine Führung den Einsatz der sachlichen Mittel zu bestimmen. Es sollte also ein für allemal aufgehört haben, daß der Arbeitende gewissermaßen als Faktor unter Faktoren neben den entfesselten oder gebändigten Kräften der Maschine steht. Nicht Kraft steht hier der mechanischen Kraft gegenüber, sondern der Einsatzwille und die Einsatzbereitschaft gebraucht und leitet die in den Werkzeugen und Maschinen vorgeleistete Arbeit im Interesse des Gesamtvolkes.

Man möge hier nicht einwenden, daß derartige Anschauungen weltanschaulicher Art nicht zu der nüchternen Zweckarbeit eines Industriebetriebes passen. Dieser Einwand ist deswegen schon falsch, weil er die Gestaltung der Sachgüter und auch die Gestaltung des Betriebs als außerhalb des weltanschaulichen Bereichs liegend ansieht. Wie eng aber gerade die Verflechtung von Politik und Wirtschaft ist, haben uns die zurückliegenden Jahre gelehrt. Sie haben uns aber auch gezeigt, daß das Schicksal des Volkes nicht von der Wirtschaft her, sondern durch die Politik bestimmt wird.

Wenn wir also die betriebliche Menschenführung als politische Aufgabe ansehen, dann möchten wir damit hier in erster Linie den Grad der Verantwortung zum Ausdruck bringen, den der Betriebsführer und seine Unterführer gegenüber der Staatsführung haben. In diesem Sinne aufgefaßt ist der Betrieb ein Abbild des Staates.

Vorrang der Weltanschauung

Wir fassen das bis jetzt Gesagte kurz in den Satz zusammen: Alle betriebliche Arbeit und damit auch die betriebliche Menschenführung bildet den unmittelbaren Ausdruck einer kämpferischen und gestalterischen Weltanschau-

ung. Damit ist zugleich der Vorrang der Weltanschauung vor den sachlichen und zwecklichen Erwägungen im Betriebe klargestellt. Wir müssen uns aber, um Mißverständnisse zu vermeiden, hier noch etwas näher und deutlicher darüber verbreiten, welche besondere Rolle die Weltanschauung in unseren Betrieben spielt. Es wäre ausgesprochenermaßen unnationalsozialistisch, wenn man diese Weltanschauung etwa als etwas Zusätzliches innerhalb der Betriebsarbeit sehen wollte. Ein Betrieb ist noch nicht nationalsozialistisch, weil er in allen Arbeitssälen Führerbilder aufhängen läßt, gelegentlich ein Werksfest feiert oder einen Betriebsappell abhält. Er ist auch dadurch noch nicht nationalsozialistisch, indem er für „Schönheit der Arbeit" Sorge trägt und einigen seiner Angehörigen eine KdF.-Reise ermöglicht — ja er ist nicht einmal nationalsozialistisch dadurch, daß er „viel für seine Leute tut". Mehr als anderswo kommt es hier auf *die Gesinnung* an, in der dies alles geschieht. Mit Äußerlichkeiten mag es gelingen, eine Zeitlang einen unechten Kern zu bemänteln, auf die Dauer empfindet die Gefolgschaft aus dem ihr innewohnenden gesunden Instinkt heraus die Unwahrheit des Ganzen. Und dann verliert sie zur Betriebsführung das Vertrauen, welches aber die Voraussetzung für jede Betriebs- und Leistungsgemeinschaft bildet.

In einem Betrieb, in welchem das nach außen gerichtete Gebaren mit der inneren Gesinnung nicht übereinstimmt, woselbst Ausgaben für „Berufsausbildung" bis „Schönheit der Arbeit" nur als Unkostenfaktoren empfunden werden, die einem von der neuen Zeit halt auferlegt werden — in einem Betrieb, in dem Scheinheiligkeit und Lüge umgeht, sinkt bald jede quantitative wie qualitative Leistung bis zur Muß-Grenze herab. Was aber noch schlimmer ist: in solchen Betrieben, die das Gift der Lüge in sich bergen, wird auch bald wieder der alte „Betriebsschweinehund" wach, um von all jenen Elementen gefüttert zu werden, die sich ihm seelenverwandt fühlen. Betriebsklatsch, Angeberei wie gegenseitige Bespitzelung, Cliquenbildung bis zur Durchstecherei und Korruption bilden dann die unausbleiblichen Folgen.

So wenig wie Soldatentum sich in Uniformtragen und Hackenzusammenschlagen erschöpft, ebensowenig kann sich der nationalsozialistische Betrieb in Äußerlichkeiten erschöpfen. *Die Gesinnung wie die Haltung ist das Maßgebliche.* Aus einer lauteren Gesinnung wie aus einer sauberen Haltung wird dann die Atmosphäre erzeugt, in der echte Gemeinschaft und damit höchste Leistung geboren werden. Der Führerstellvertreter Rudolf Heß hat dies einmal in einem unter dem 15. 1. 1934 an das ehemalige DINTA gerichteten handschriftlichen Brief wie folgt ausgedrückt:

> „Die neue Zeit hat *allen wirklichen Führern deutscher Betriebe* eine große Aufgabe gestellt: *Den Nationalsozialismus an den Stätten der Arbeit zu einem täglich sich erneuernden Erlebnis zu machen.*"

Dieses sich täglich erneuernde nationalsozialistische Betriebserlebnis zu gestalten und daraus eine nationalsozialistische Betriebsatmosphäre zu schaffen, ist eine der schwierigsten — wenn nicht gar die schwierigste — Aufgabe der heutigen Betriebsführung. Hier heißt es nicht mehr und nicht weniger wie eine Weltanschauung in der nüchternen Alltagswelt des Betriebs erlebbar zu gestalten — die Sehnsucht des deutschen Blutes an den Stätten harter Arbeit zur Erfüllung zu bringen.

Hier wird die ganze Schöpferkraft der Betriebsführer aufgerufen: vom gesunden Instinkt über die Phantasie bis zur geistigen Neugestaltung. Hier gibt es auch keine Rezepte, bestenfalls abwandelbare Vorbilder. Hier vermag ihn auch niemand zu vertreten, bestenfalls ihn zu beraten und ihm zu helfen, sich die erforderlichen Werkzeuge für die Erfüllung dieser Aufgabe zu schaffen. Unter vielen anderen ist eines der wirkungsvollsten dieser Werk-

zeuge eine gute Werkszeitung, in der sich das Kräftespiel des gesamten Betriebs widerspiegelt.

Wir müssen hier noch einen weiteren möglichen Einwand aus der Welt schaffen, den Einwand nämlich, daß der einzelne Mensch mit seinem Leistungswillen in der betrieblichen Führungseinheit unterginge, oder gar, daß er dort in seiner Eigenart nicht zur Geltung käme. Diese Auffassung ist nach unserer Überzeugung deshalb falsch, weil sie Rang und Stellung des Einzelnen falsch sieht. Der Einsatz des einzelnen Menschen im Betrieb vollzieht sich nämlich nicht abgesondert, d. h. individuell, sondern er vollzieht sich innerhalb eines weltanschaulich bedingten Sinngefüges, dessen Träger nicht nur die „Mannschaft", sondern jeder einzelne von voller Verantwortlichkeit ist. Es mag auch heute noch vorkommen, daß der einzelne Arbeiter im Betriebe seinen persönlichen Einsatz unter dem Gesichtspunkt der arbeitsteiligen Beschäftigung sieht. Ist dies der Fall, dann begeht er den gleichen Fehler, wie der Betriebsführer, der seine Leute lediglich als „Hände" und „Kräfte" wertet. Die Verantwortung, die der einzelne hat, bezieht sich stets auf die Gemeinschaft, in der er wirkt, und diese Gemeinschaft gibt nicht nur seinem Einsatz den Sinn, sondern sie steigert auch sein Können über das Persönliche hinaus. Die Arbeitsgemeinschaft im Betrieb kann also für jeden einzelnen Menschen ein Kraftquell sein, jedoch — das ist das Entscheidende — sie ist dies nur, wenn die Menschenführung in Ordnung ist. Dies ist aber nicht an sachliche, sondern an weltanschauliche Voraussetzungen gebunden. Damit gelangen wir erneut zu der Erkenntnis, daß Weltanschauung und politische Arbeitsidee im Lebensraum Betrieb den Vorrang besitzen.

II. Abschnitt

Das Problem der Menschenführung

Während wir uns bisher mit der Idee der Menschenführung befaßt haben, wenden wir uns nun den eigentlichen Problemen zu. Bevor wir aber die Einzelheiten behandeln, müssen wir in einem kurzen Abriß auf die allen Betrieben eigene Problematik eingehen. Wir haben schon im ersten Teil unserer Abhandlung wiederholt auf die Begriffe „Eigengesetzlichkeit des Menschen" und „sachliche Bedingtheit des Betriebs" hingewiesen, ohne allerdings mehr als eine Andeutung geben zu können. Wir möchten nun von diesen beiden Begriffen aus die Betriebsproblematik aufrollen, um dadurch die Möglichkeit zu gewinnen, die Grundprobleme der betrieblichen Menschenführung so scharf wie möglich zu erfassen.

Die Eigensetzlichkeit des Menschen

Wenn wir von der „Eigengesetzlichkeit des Menschen" im Betriebe sprechen, dann umreißen wir damit nicht nur eine psychologische Tatsache, sondern wir umreißen damit zugleich auch die Stellung des Menschen im Betriebe. Wir beschränken uns daher nicht auf psychologische und physiologische Feststellungen — so interessant diese auch sein könnten —, sondern wir sehen diese Feststellungen stets im Zusammenhang mit den Problemen betrieblicher Menschenführung.

Die fachwissenschaftliche Forschung hat im Laufe der letzten Jahrzehnte die Eigenart des schaffenden Menschen weitgehend zu erfassen versucht, ja man kann sagen, daß die menschliche Eigenart im Betrieb in allen Einzelheiten so vollständig und so genau beschrieben und umschrieben worden ist, daß das Bedürfnis nach einer Zusammenfassung der Ergebnisse dieser For-

schung geradezu die Voraussetzung einer gedeihlichen Weiterarbeit geworden ist. Demgemäß schildern wir im Nachstehenden nicht die Einzelheiten, sondern wir wenden uns sofort den konkreten Aufgaben zu. Denn gerade an diesen konkreten Aufgaben lassen sich die Probleme betrieblicher Menschenführung am einfachsten und zugleich auch am deutlichsten klarmachen.

Die Eigengesetzlichkeit des schaffenden Menschen wird für uns am deutlichsten in dem Verhältnis zwischen Mensch und Maschine, oder — allgemein gefaßt — in dem Verhältnis zwischen Mensch und Werkzeug. Dieses Verhältnis ist nach unserer festen Überzeugung nicht durch den Gegensatz von Geist auf der einen Seite und von Sache auf der anderen Seite gekennzeichnet, sondern in erster Linie durch *das Verhalten des Menschen zu dem Arbeitsmittel selbst*. Dabei können wir die verschiedensten Entwicklungsstufen dieses Verhaltens darstellen, die alle auf die mehr oder minder große und weitgehende Beherrschung des sachlichen Werkzeuges hinauslaufen. Dies bedeutet aber, daß das Verhalten des Menschen zu Werkzeug und Maschine, selbst zum komplizierten Maschinenaggregat viel einfacher und unproblematischer ist, als man im allgemeinen annimmt. Wir möchten daher, unter Ausschaltung alles Überflüssigen, zwei Entwicklungsstufen annehmen:

Die erste, die für das Verhalten des Menschen zu seinem Werkzeug kennzeichnend ist, besteht im „*Bedienen*" der Maschine, während *die zweite* Entwicklungsstufe im „*meisterhaften Beherrschen*" ihre Krönung findet. Die erste Stufe ist also ein bloßes „Handhaben", die zweite ein bewußter Einsatz der körperlichen, aber vor allem der geistigen Kräfte, der bis zu einer fast völligen Identifizierung mit der Maschine führen kann. Es leuchtet sofort ein, daß beim bloßen Handhaben von Werkzeug und Maschine die Eigenart und die Eigengesetzlichkeit des Menschen am wenigsten zum Ausdruck kommt; ja man kann erkennen, daß sich bei ausgeprägten Naturen auf dieser Stufe die menschliche Eigengesetzlichkeit oft sogar darin äußert, daß sich der Schaffende gegen den „Zwang der Maschine" geradezu auflehnt.

Die zweite Entwicklungsstufe, die durch die Tatsache des Beherrschens und Meisterns gekennzeichnet ist, bietet dagegen dem Arbeitenden die Möglichkeit einer vollen Entfaltung seiner Eigenart und damit zugleich auch seiner schöpferischen Kräfte. Dies ist darauf zurückzuführen, daß das Bewußtsein um die Tatsache eines meisterhaften Beherrschens der betrieblichen Apparatur die Hemmungen beseitigt, die der arbeitende Mensch gegenüber einem unbekannten oder dem unbeherrschten Werkzeug besitzt. Der scheinbar natürliche Gegensatz zwischen Mensch und Maschine wird aufgehoben. Wenn deutsche Menschen ein Werkzeug, eine Maschine beherrschen und wenn sie dazu noch ein persönliches Verhältnis zu diesem Werkzeug finden, wenn sie es sich zu eigen machen, d. h. ehrlich durch Kampf, Leiden und Sieg verdienen, wenn sie es sich also erworben haben, dann verwachsen sie mit dem Werkzeug — dann wird das Werkzeug ein Stück von ihnen selbst.

Das weiß jeder, der einmal praktisch gearbeitet hat. Wenn man an der Bohrmaschine steht und bohrt, dann fühlt man sich gleichsam über Handrad und Spindel mit dem Bohrer in das Material hinein. Das ist das, was der Arbeiterdichter H. W. Baak einmal mit den Worten ausgedrückt hat:

„Mit dem Herzen führen die Dreher den Stahl
und fühlen, wie er vorstößt
und pressen sich selbst,
ihre ganze Seele nach,
durch das Eisen."

Der Mensch verwächst so mit dem Werkzeug, daß er durch dieses hindurch das Material fühlt und ein Stück Seele in die Dinge hineinlegt. Wenn der gute Maschinist seine Hand auf die Maschine legt, dann gehen von dieser tastenden Hand — die eines der wundervollsten Werkzeuge des menschlichen Körpers darstellt — geheimnisvolle Ströme bis ins Hirn und ins Herz hinein.

Werkzeuge und Maschinen können in der Hand deutscher Menschen „Wesen" bekommen, ja sie können lebendig werden und „Gesichter" erhalten. So gab Siegfried seinem Schwerte den Namen „Notung" und sprach mit ihm — bei Krupp gibt es bekanntlich einen Hammer, der „Fritz" heißt. Schiffe und Lokomotiven erhalten Namen, und oft geben unsere Arbeiter auch den einzelnen Werkzeugen und Maschinen Tiernamen, wie Katze, Bär, Hahn oder Hund. Alles dies zeigt, daß hier starke seelische Wechselwirkungen zwischen der scheinbar toten Materie und dem lebenden Menschen stattfinden.

Dieser Eigengesetzlichkeit des schaffenden Menschen steht aber nun im Betriebe die Bedingtheit der Sachwelt gegenüber, deren Gesetzlichkeit oder Gesetzmäßigkeit eine grundlegend andere ist. Hier handelt es sich nämlich nicht mehr um Psychologisches und Physiologisches, sondern um Mathematisches, also um Dinge zweiter Hand. Man hat diese sachliche Bedingtheit des Betriebes dadurch zu kennzeichnen versucht, daß man sie in ihrer Eigenschaft als vorgeleistete Arbeit oder als gestalteten Geist herausstellte, d. h. man versuchte mit einer derartigen Sinngebung den Gegensatz zwischen Mensch und Maschinen, zwischen Mensch und Apparatur aus der Welt zu schaffen. Wir müssen aber gegenüber allen diesen Versuchen, einer echten Problematik durch zeitgemäße Sinngebung Herr zu werden, größte Vorsicht walten lassen. Der Grund liegt darin, daß dem Betriebsmenschen derartige Deutungen nicht ohne weiteres eingehen, vor allem deswegen nicht, weil er sich mit den harten Dingen im engen Raum auseinanderzusetzen hat und weil ihm mit deutenden Abstraktionen wenig gedient ist.

Für den Betriebsführer und seine Unterführer besitzt also eine solche Deutung der betrieblichen Sachwelt nur insofern wirklichen Wert, als sie dadurch in die Lage versetzt werden, Wesen und Kern der sachlichen Apparatur des Betriebs richtig einzuschätzen. Daß Wesen und Kern der sachlichen Apparatur dem arbeitenden Menschen zum mindesten psychologisch fernsteht, ist eine unzweifelbare Tatsache; daß dieses Gefühl der Entfremdung aber überwunden werden kann, ist nicht minder eine feststehende Tatsache. Wir erinnern in diesem Zusammenhang an das, was wir oben über die nationalsozialistische Arbeitsidee gesagt haben und möchten dies durch die Feststellung ergänzen, daß sich Ideen und ideelle Ziele stets dynamisch auswirken.

Das Verhältnis des schaffenden Menschen zur Arbeit ist also ausgesprochenermaßen ein dynamisches Verhältnis, dynamisch insofern, als es im Grunde ein ununterbrochenes Bewältigen einer ununterbrochenen Auseinandersetzung mit der Materie darstellt, d. h. mit Dingen, die für die Bedürfnisse des Gesamtvolkes bearbeitet und erarbeitet werden müssen.

Alles dies aber heißt nichts anderes, als daß wir in dem Verhältnis zwischen Mensch und Maschine weniger den Gegensatz von wesensfremden Elementen, als den Einsatz schöpferischer Kräfte des Menschen sehen müssen. Damit haben wir aber auch zugleich eine natürliche Verbindung zu den Problemen betrieblicher Menschenführung. Denn dieser scheinbare Gegensatz, der jahrzehntelang Geist und damit Leistung unserer Betriebe beeinträchtigt hat, läßt sich bei gutem Willen und vor allem bei umfassender Einsicht auf eine ebenso einfache wie wirksame Weise aus der Welt schaffen, nämlich durch die Berücksichtigung der menschlichen Eigengesetzlichkeit.

Diese Rücksichtnahme aber wäre — das muß hier aus bestimmten Gründen so deutlich wie möglich gesagt werden — höchst unvollkommen, wenn sie sich beispielsweise darin erschöpfte, gewisse physische Eigenarten des arbeitenden Menschen bei der Anordnung bzw. Zusammenordnung der Maschinenteile zu berücksichtigen. Eine derartige Rücksichtnahme wäre nämlich nichts Grundsätzliches, sondern etwas Selbstverständliches. Denn es wird für jeden Konstrukteur eine Selbstverständlichkeit sein, seine Maschine den Kräften wie physischen Eigenheiten des Menschen anzupassen, der mit ihr fertig werden soll. Ferner wäre die Rücksichtnahme ebenso unvollkommen, wenn es zwischen Mensch und Maschine zu einer Art Arbeitsteilung käme, in dem Sinne etwa, daß bestimmte Arbeiten der Maschine und andere dem Menschen aufgebürdet würden. Das Entscheidende bei der Berücksichtigung der menschlichen Eigenart ist, um es immer wieder zu sagen, nicht der Gegensatz zwischen Mensch und Maschine und dessen technische Ausräumung, sondern entscheidend ist einzig und allein die rangmäßige Stellung des Menschen selbst im Produktionsprozeß. Er muß den beseelten Motor des Ganzen darstellen, dann paart sich im Betriebe höchste Schaffensfreude mit höchster Leistung. Die Maschine kann selbst im höchstmechanisierten Betriebe nichts Selbstherrliches sein, sondern nur Werkzeug des Menschen, dessen Wesen sie aber dann auch zu entsprechen hat. Sie ist verlängerter Arm, verfeinertes Auge, verzehnfachte Kraft des Schaffenden und muß daher — wenn sie diesen Zweck voll erfüllen soll — „ein Stück von ihm", d. h. sein wesensverwandter Arbeitskamerad sein.

Maschinen, die lediglich auf den Produktionszweck abgestimmt und rein aus dem Produktionsgang entwickelt wurden, entsprechen meist diesem Wesen nicht und vermögen dann trotz ihrer technischen Vollkommenheit nicht das Optimum der Leistung zu erreichen. So paradox es klingt, so ist es doch Wahrheit: An einzelnen Stellen mußten in Deutschland laufende Bänder ausgebaut werden, weil sie die höchste Leistungsentfaltung verhinderten. Dabei konnten an andern Stellen wieder mit Vorteil solche Bänder verwendet werden, wenn man durch richtige „Abstimmung" dafür Sorge trug, daß das Band die Menschen in ihrer Eigengesetzlichkeit nicht verletzte oder gar vergewaltigte.

Woselbst menschliche Eigengesetzlichkeit mit betrieblicher Bedingtheit in bester und klügster Form aufeinander abgestimmt werden, entsteht das Arbeitsbestverfahren.

Wenn man nun fragt, worin sich die Eigenart des schaffenden Menschen besonders deutlich zeige, dann stoßen wir auf zwei Gegebenheiten: einmal auf das, was er gearbeitet hat, und dann auf das, womit er arbeitet. Anders gesagt: das Werkzeug des Menschen stellt eine vorgeleistete Arbeit dar, die als solche auch die Eigenart des schaffenden Menschen mitenthält, also sein Können, seine Hingabe, seinen Fleiß, sein Wissen, kurz den arbeitsseelischen und arbeitstechnischen Einsatz seiner ganzen Persönlichkeit. Gleichzeitig aber zeigt sich die Eigenart des schaffenden Menschen in der Art und Weise, wie er die im Werkzeug oder in der Maschine niedergelegten Arbeitserfahrungen seinerseits wieder anwendet und damit lebendig macht. Wir stehen also hier vor einer ständigen Wechselbeziehung zwischen dem, was der Mensch bereits erarbeitet hat und der Art und Weise, wie er arbeitet. Man kann sogar soweit gehen und behaupten, daß sich der arbeitende Mensch im Arbeitsprodukt selbst wiedererkennt. Das gilt nicht nur für den einzelnen und seine unmittelbare Arbeit, sondern auch für den ganzen Betrieb und seine Produktion. Jeder einzelne Mensch und jede einzelne Arbeitsgemeinschaft wird auf diese Weise ihren Arbeitscharakter in der Arbeit gewissermaßen ausprägen. Wenn dem

aber so ist, dann wird es noch klarer, daß man höchste und beste Betriebsleistung nur erzielen kann, wenn man den gesamten Betrieb in seiner Apparatur wie in seiner Ordnung vom Menschen her aufbaut.

Die Wege hierzu sind verschieden, verschieden in der Art und Weise, aber verschieden auch in der praktischen Durchführung. Nur in einem gleichen sich alle Maßnahmen zur Sicherung des menschlichen Vorranges, nämlich darin, daß sie im letzten Grunde Führungsaufgaben sind. Hieraus ergibt sich folgerichtig, daß die Berücksichtigung der menschlichen Eigenschaft und die Sicherung des Vorranges des Menschen nicht vornehmlich eine technische Maßnahme, sondern eine Berufserziehungsaufgabe ist, deren Kern darin besteht, die Eigenart jedes einzelnen Menschen, wie auch der betrieblichen Führungseinheit, soweit wie nur irgend möglich zur Entfaltung zu bringen. Berufserziehung im umfassenden Sinne des Wortes führt stets zu einer Formung der Arbeitspersönlichkeit, und das Ergebnis solcher Formung ist dann die Leistungsertüchtigung des einzelnen wie auch der Gesamtheit. Infolgedessen können wir es nicht als Berufserziehung ansehen, wenn sich die „schulischen Maßnahmen" einzig und allein auf das technische Können erstrecken. Wir sind weit entfernt davon, dieses Können zu unterschätzen, aber wir sehen in ihm nicht das Ziel, sondern die Voraussetzung des Einsatzes der Arbeitspersönlichkeit. Sprechen wir aber vom Einsatz der Arbeitspersönlichkeit, dann stehen wir vor der Aufgabe, in erster Linie den Arbeitscharakter im wahrsten Sinne des Wortes zu bilden, und zwar so zu formen, wie es der Eigenart des einzelnen wie auch unserer Rasse entspricht. Alle Berufserziehung in diesem Sinne wird also stets von den Grundwerten ausgehen müssen, die dem deutschen Menschen eigen sind.

Die Grundwerte des deutschen Menschen

Wir sehen diese Werte im Kämpferischen, Denkerischen und Handwerklichen und sind uns darüber klar, daß sich hierin nicht nur das in uns ausgeprägte rassische Erbteil offenbart, sondern auch wohl noch der größte und entscheidenste Teil unserer Arbeitsgeschichte. Wenn der deutsche Mensch seine Arbeit als tägliche Auseinandersetzung erlebt, wenn er allen Widerständen zum Trotz der Materie Herr zu werden sucht und wenn dieses Herrwerden heute so weit geht, daß er sich selbst die Rohstoffe erarbeitet, die ihm die Natur versagte, dann ist dies ein Ausdruck höchsten kämpferischen Willens. Wenn der deutsche Mensch in dieser seiner Gestaltungsarbeit nicht nur das Handhaben von Werkzeugen und Maschinen, sondern vor allem das sinnvolle Gefüge des Werkes und den geistigen Einsatz aller Betriebsmittel sieht, und wenn er um dieses Einsatzes willen immer neue Verfahren und verwickeltere Methoden ersinnt, dann ist dies der lebendige Ausdruck des Denkerischen in ihm. Wenn schließlich dieser deutsche Mensch seine ganze Arbeitsehre darein setzt, so vollkommen wie möglich zu arbeiten, und wenn er dabei gleichzeitig sein ganzes Können und Wissen technisch und gestalterisch in die Waagschale wirft, dann lebt in dieser Arbeit die große handwerkliche Überlieferung unseres Volkes. Auf diesen drei Grundwerten des deutschen Menschen, auf dem Kämpferischen, Denkerischen und Handwerklichen hat sich somit die gesamte Berufserziehung aufzubauen, aber gleichzeitig auch die betriebliche Menschenführung. Dies letztere insofern, als die Menschenführung im Betriebe selbst sowohl Ausdruck wie auch Träger der deutschen Grundwerte ist. Das unmittelbare Ziel betrieblicher Menschenführung muß also in erster Linie das artgemäße Arbeiten des einzelnen wie auch der ganzen Betriebsgemeinschaft sein.

Artgemäßes Arbeiten und betriebliche Menschenführung

Betriebliche Menschenführung und artgemäßes Arbeiten stehen demnach in lebendiger Wechselwirkung. Eines bedingt das andere. Wir brauchen hier nicht näher zu erläutern, daß artgemäßes Arbeiten keinen Gegensatz zu der Bedingtheit der betrieblichen Sachwelt zu bilden braucht, denn wir haben bereits oben darauf hingewiesen, wie ungeheuer stark der menschliche Anteil in der Sachwelt selbst ist. Das artgemäße Arbeiten kann sich also lediglich auf die Art und Weise beziehen, wie der schaffende Mensch die in der Sachwelt eingeschlossene „vorgeleistete Arbeit" sich zunütze macht, wie er sie einsetzt und wie er sie schöpferisch ausweitet. Artgemäßes Arbeiten in diesem Sinne ist also auch hier stets mehr als ein bloßes Handhaben der Werkzeuge und Maschinen, es ist letzten Endes die vollkommene Identifizierung des Menschen mit seiner Arbeit. Im praktischen Betriebsleben zeigt sich diese Identifizierung in der meisterhaften Beherrschung des Werkzeuges, aber sie zeigt sich auch subjektiv in dem, was man als „beschwingtes Arbeiten" gekennzeichnet hat.

Wir würden aber sowohl psychologisch wie soziologisch Sinn und Ausdruck des artgemäßen Arbeitens nur zu einem Teil erfassen, wenn wir es lediglich im Verhältnis des Menschen zu seinem Werkzeug sehen. Artgemäßes Arbeiten ist nämlich stets auch an den Einsatz der Persönlichkeit gebunden; damit hängt es auf das engste mit der Arbeitsführung und damit auch mit der betrieblichen Menschenführung zusammen. Die betriebliche Arbeit besteht nämlich nur zu einem Teil in der unmittelbaren Auseinandersetzung zwischen „Mensch" und „Materie". Den wohl größeren Teil in ihr nimmt die sogenannte **dispositive Arbeit** ein, also das Planen, das Vorbereiten, das Organisieren, kurz alles, was man als Arbeitsstrategie und Arbeitstaktik bezeichnen könnte. Der Arbeiter im Betriebe wird von solchem dispositiven Arbeiten auf das stärkste beeinflußt. Ja, der Einfluß geht so weit, daß seine Arbeit ohne diese natürlichen Voraussetzungen im neuzeitlichen Betrieb geradezu undenkbar wäre. Es werden also die Eigenarten des schaffenden Menschen und damit auch seine Grundwerte nicht nur durch die unmittelbare Arbeit berührt, sondern in fast noch stärkerer Weise durch Arbeitsvorbereitung und Arbeitsführung.

Daher hat es sich auch stets auf die Dauer als unmöglich herausgestellt, Arbeitsverfahren und Arbeitsorganisationen fremder Länder ohne entsprechende Änderungen nutzbringend auf deutsche Verhältnisse zu übertragen. Der Amerikaner oder der Japaner, ja selbst der Franzose arbeitet tatsächlich anders, selbst dann, wenn Werkzeuge und Maschinen gleich oder ähnlich sein sollten. Entscheidend bei der Arbeit ist immer die geistige und weltanschauliche Haltung. Daher kommt es auch, daß in allen ausgeprägten Arbeitsländern der Erde sich auch eine ebenso ausgeprägte Arbeitskultur findet. Wir legen daher den größten Wert auf die Feststellung, daß **Arbeitskultur und Arbeitshaltung stets eine Frage der Arbeitsführung ist.** Ein Betriebsführer, der sich dieser kulturellen Seite der Arbeit bewußt ist, wird selbst ohne Einzelmaßnahmen in der Lage sein, in seinem Betriebe ein allgemein artgemäßes Arbeiten zu verwirklichen. Er wird schon durch die Handhabung seiner Führungstechnik, durch die Art und Weise seiner Arbeitsanweisung, durch Stellung der Aufgaben, ja selbst durch Entlohnungsart vieles zur Erreichung des Ideales artgemäßer Arbeit beitragen können.

Daneben bietet ihm die planmäßige Führung der Berufserziehung wie der Nachwuchserziehung überhaupt die Möglichkeit, das artgemäße Arbeiten

auch unmittelbar zu verwirklichen. Wir kennen alle die erzieherische Auswirkung der Auseinandersetzung mit gewissen Rohstoffen. Aus dieser Erkenntnis heraus hat das Amt für Berufserziehung und Betriebsführung in der DAF. bekanntlich die Lehrgänge „Eisen erzieht" und „Holz formt" geschaffen. Dies geschah nicht etwa, um Eisenbearbeiter oder Holzarbeiter heranzubilden, sondern um für alle Berufe eine allgemeine Grundlage der Berufserziehung zu schaffen, die planmäßig neben dem Kämpferischen und Denkerischen das Handwerkliche entwickelt. Diese Auffassung ist bereits zu einem hohen Grade Allgemeingut geworden, so daß diese Lehrgänge heute bereits zur Ausbildung von Bergleuten, Textilarbeitern, aber auch von Kaufleuten mit großem Vorteil Anwendung finden. Diese Entwicklung ist längst noch nicht abgeschlossen und wird vielleicht einmal zu einer allgemeinen Arbeits-Grundschulung aller Deutschen führen.

Hier kann man übrigens ganz klar erkennen, daß artgemäßes Arbeiten und vor allem auch der berufserzieherische Weg zum artgemäßen Arbeiten Sache der betrieblichen Menschenführung ist: denn die Aufgabe betrieblicher Menschenführung besteht nur im letzten Teil darin, den Betrieb zu „leiten" — sie besteht vielmehr zunächst in der Formung und Erziehung der Arbeitspersönlichkeit. Denn nur Persönlichkeit ist führbar — unpersönliche „Nummern" lassen sich bestenfalls kommandieren. Die Berufserziehung kann also bezüglich ihrer Ziele nicht allgemein genug gefaßt sein: *Spezialisten lassen sich jederzeit schulen, Arbeitspersönlichkeiten bedürfen der Erziehung.* Daher lehnen wir auch aus Gründen einer dem deutschen Menschen artgemäßen Menschenführung in der Berufserziehung von vornherein jedes Spezialistentum ab; mit dieser Ablehnung des Spezialistentums bekämpfen wir gleichermaßen eine bestimmte Form des Betriebsegoismus. Alle Erfolge, die sich durch Spezialausbildung im Betriebe erreichen lassen, sind auf die Dauer gesehen nur Scheinerfolge. Je breiter die Ausbildungsbasis, um so freier und wendiger ist der Schaffende. Je mehr er einen Beruf wirklich sein eigen nennt, um so mehr zählt er zu den wirklich Besitzenden.

Führungstechnik und Betriebsgefüge

Dadurch, daß wir neben der Welt der Werkzeuge und Maschinen auch das ganze Gefüge des Betriebs zur vorgeleisteten Arbeit rechnen, vermögen wir ganz eigenartige Beziehungen zwischen der Führungstechnik und dem Betriebsgefüge festzustellen. Das Betriebsgefüge kann nämlich unter ganz verschiedenen Gesichtspunkten geformt und verformt werden. Ein Betrieb, der sich nach dem Funktionalsystem gliedert, sieht grundsätzlich anders aus als ein Betrieb, dessen Aufbau nach dem Liniensystem oder gar nach dem Stabliniensystem geordnet ist. Wenn man nun fragt, was die Menschenführung im Betriebe mit diesen Systemen betrieblicher Ordnung zu tun habe, dann stößt man sehr bald auf die entscheidende Antwort: das betriebliche Ordnungssystem beeinflußt aufs stärkste die Führungstechnik und damit auch die betriebliche Menschenführung. Ist das Ordnungssystem beispielsweise nicht den Eigenarten der unter ihm schaffenden deutschen Menschen entsprechend, ist es also nicht artgemäß, dann wird es sich stets bald zeigen, daß auch die Führungstechnik als solche, die sich auf ein solches System aufbaut, nicht artgemäß sein kann. Man denke in diesem Zusammenhang nur an die zahllosen sich überschneidenden Vorgesetzten in einem funktional „aufgezogenen" Betrieb: niemand weiß, wer im gegebenen Fall sein Vorgesetzter ist, und zwar deshalb, weil innerhalb des Funktionalsystems auch die Funktion des Vorgesetzten an die Arbeitsfunktion geknüpft ist. So kommt es, daß derselbe Arbeiter am selben Arbeitsplatz für verschiedene Vorrichtungen auch ver-

schiedene zuständige Vorgesetzte hat. Die Folgen davon sind nicht nur dauernde Unsicherheiten, sondern darüber hinaus ständige Reibungen, Zuständigkeitsstreitereien und ähnliches mehr. Ein gewisser Vorzug des Funktionalsystems liegt in seiner formalen Klarheit, dieser Vorzug wäre sogar absolut, wenn wir es im Betriebe einzig und allein mit Maschinen, Apparaten und ein für allemal feststehenden Arbeitsvorgängen zu tun hätten. Aber die Wirklichkeit zeigt, daß die Rolle der betrieblichen Sachwelt im Grunde genommen recht klein ist, und daß an jedem Betriebe der Mensch mit seinem Fühlen und Denken in den Vordergrund tritt — um so mehr dieser Mensch keine Markennummer, sondern eine Arbeitspersönlichkeit ist. Überzeugte Vertreter des Funktionalsystems bezeichnen daher den Menschen als den Unsicherheitsfaktor schlechthin, und sie suchen ihn dann folgerichtig auszuschalten bzw. durch Automaten zu ersetzen. Die Erfahrungen der beiden letzten Jahrzehnte haben uns aber oft mit Keulenschlägen klargemacht, daß in Deutschland ein rein funktional aufgezogener Betrieb nicht am Platze ist und zur Zersetzung unserer besten Kräfte führt. Eine weitere Folge des Funktionalsystems — eine Folge, die übrigens in Amerika durchaus bejaht wird — ist die absolute Trennung der Berufssphäre von der Privatsphäre: da der Mensch im Betriebe nur als Faktor unter anderen Faktoren gilt, wertet man ihn im Betriebe lediglich nach seiner physischen Kraft bzw. nach seiner geistigen bzw. körperlichen Geschicklichkeit. Was er mit seiner Freizeit tut oder läßt, ist gleichgültig. So kommt es dann zwangsläufig zu einer Flucht aus der Arbeitshalle in eine Freizeit, ausgefüllt mit den niedrigsten Vergnügungen, wenn sie nur die Arbeit für ein paar Stunden vergessen machen kann.

Der größte Gegensatz zum Funktionalsystem, das lediglich Arbeitsanweisungen kennt und über keine Führungstechnik in höherem Sinne verfügt, ist das Stabliniensystem, das auf dem Grundsatz beruht, daß jeder einzelne im Betriebe nur einen bestimmten Vorgesetzten besitzt. Damit werden im wesentlichen zunächst einmal die Zuständigkeitsstreitereien aus der Welt geschafft. Der eigentliche Kern aber des Stabliniensystems besteht darin, daß sowohl der Betriebsführung wie auch den nachgeordneten Führern beratende Persönlichkeiten zur Seite gestellt werden können. Die „Stäbe" greifen nicht unmittelbar ins Betriebsgeschehen ein. Sie beraten den, dem sie beigestellt sind, nach bestem Wissen und Gewissen. Die verantwortliche Entscheidung liegt allein in der Hand der Betriebsführer bzw. der zuständigen Unterführer, die dann aber auch die alleinige Verantwortung tragen.

Die Vorzüge des Stabliniensystems liegen aber nicht allein in der Führungstechnik, sie zeigen sich vor allem auch in der betrieblichen Menschenführung selbst. Die Stäbe oder, wie Prof. Sachsenberg, Dresden, es ausgedrückt hat, die „Werkstäbe" oder „Werkstäbler" bieten wohl die beste Gelegenheit einer planmäßigen Gestaltung des Aufstiegs betrieblicher Führer. Vor allem läßt das Stabliniensystem auch die Möglichkeit zu, systematische Aufstiegspläne aufzustellen: hier kann sich jeder bewähren.

Es ist ohne weiteres verständlich, daß jeder einzelne, der in einem nach dem Stabliniensystem geordneten Betriebe führend wirkt, eine weit höhere Verantwortung zu tragen hat, als sonstwo. Das aber entspricht gerade dem deutschen Wesen — ist also artgemäß. Trotzdem müssen wir hier alles Ernstes vor der Auffassung warnen, als ob der Erfolg betrieblicher Menschenführung von dem System abhinge, nach welchem der Betrieb geordnet ist: nicht das Organisationsschema ist entscheidend, sondern entscheidend ist auch hier einzig und allein der gestaltende Mensch. Versagt der Mensch, dann nützt auch die beste Organisationsform nichts; ist der Mensch „in Ordnung", dann können durch ihn selbst die Nachteile eines unvoll-

kommenen Organisationsschemas überwunden werden. Auch hier entscheidet die Kraft der Persönlichkeit.

Deutsche Rationalisierung als Führungsaufgabe

Wir möchten nunmehr am Beispiel einer betrieblichen Gestaltungsaufgabe die Probleme betrachten, die sich für die betriebliche Menschenführung aus dem Verhältnis zwischen der Eigengesetzlichkeit des Menschen und der sachlichen Bedingtheit des Betriebs ergeben. Wir wählen hierfür die Aufgabe der deutschen Rationalisierung. Vor Rationalisierungsbestrebungen anderer Art und vor allem gegenüber den ausländischen Betriebsgestaltungsversuchen ist diese deutsche Rationalisierung dadurch gekennzeichnet, daß sie nicht von der Sachwelt, sondern vom Menschen ausgeht, somit in das Bereich betrieblicher Menschenführung fällt.

Der Vierjahresplan hat die deutsche Wirtschaft mitten in eine gewaltige Aufgabe hineingestellt. Diese Aufgabe ist um so größer und umfangreicher, als sie zwar zum unmittelbaren Ziel hat, die Waffen und Werkzeuge zu schmieden und zu richten, die unsere völkische Sicherheit gewährleisten sollen, in Wirklichkeit aber weit über diesen Rahmen hinaus wirksam ist. Die erhöhte Tätigkeit der Rüstungsindustrie hat zunächst einmal auch alle anderen Zweige der Wirtschaft befruchtet. Der Baumarkt wurde belebt, neue Straßen und Bahnen wurden ausgeführt, Maschinenbestellungen erfolgten, Industriewerke wurden aus der Erde gestampft und die Menschen, die heute wieder in der Arbeit stehen, brauchen Nahrung, Kleidung und Wohnung.

Dadurch, daß die Arbeit auf allen Gebieten gleichzeitig oder doch kurz hintereinander eingesetzt hat, mußte bald ein empfindlicher Mangel an Arbeitern eintreten. Diesem Mangel ist man zunächst durch eine planmäßige Auskämmung der Erwerbslosenreste wie der Überschußgebiete, durch weitgehende Umschulung, durch die Verhinderung unproduktiver Arbeiten, durch die Förderung der Rückwanderung und nicht zuletzt durch planmäßige Lenkung des Arbeitseinsatzes begegnet. So hat man allenthalben versucht, die gröbsten Lücken zu schließen, indem man vielfach sogar die älteren Arbeiter, die Arbeitsbeschränkten und, wo es nötig war, auch Frauen zu volkswichtiger Arbeit herangezogen hat. Damit waren, mengenmäßig betrachtet, die Arbeitsreserven erschöpft. Heute sieht sich die Wirtschaft nun vor die Aufgabe gestellt, die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Arbeitskräfte sowie die Ergiebigkeit der technischen Anlagen durch geeignete Maßnahmen wesentlich zu erhöhen, wenn sie den Anforderungen genügen will, die der Vierjahresplan an sie stellt. Dies ist aber letztlich wieder eine Aufgabe betrieblicher Menschenführung.

Der sicherste Weg der Leistungssteigerung im Betriebe ist eine umfassende und stetig fortgesetzte Berufserziehung aller im Betrieb Schaffenden. Je breiter die Ausbildungsbasis jedes einzelnen ist, um so wendiger wird er. Je wendiger aber eine Gefolgschaft an sich ist, um so geringer ist die Gefahr, daß sich bei notwendig werdenden Neuerungen und Umgestaltungen der allgemein bekannte „Betriebsigel" bildet. Er rollt sich immer wieder dort zusammen und steckt seine Stacheln dort heraus, wo man die Menschen im Betrieb lediglich auf bestimmte, engbegrenzte Arbeitsvorrichtungen „abgerichtet" hat. Seelenloses Abrichten zum Spezialisten macht unsicher, schafft Scheuklappen und hemmt die Leistung. Vielseitige Ausbildung, die mehr Können und Wissen vermittelt, als der einzelne zum Broterwerb nötig hat, macht frei, schafft Arbeitsfreude wie Leistungswirken und führt zu höchstem Leistungserfolg.

Wir weisen in diesem Zusammenhang auf die hervorragende Bedeutung der von uns entwickelten deutschen Lehrwerkstätten hin, die das Ideal natio-

nalsozialistischer Berufserziehung überhaupt darstellen. Es darf in Zukunft in Deutschland keinen Betrieb geben, der nicht eine gute Lehrwerkstatt hat, um so mehr, als auch für kleinere Betriebe die Möglichkeit der Schaffung von Gemeinschaftslehrwerkstätten besteht. Eingehende arbeitswissenschaftliche Untersuchungen haben eindeutig ergeben, daß die qualitative wie quantitative Leistung eines Betriebes, der über eine gute Lehrwerkstatt verfügt, mit dem entscheidenden Einrücken der jungen Mannschaft in den Produktionsbetrieb um ein Viertel bis ein Drittel steigt.

Darüber hinaus kommt es darauf an, alle betrieblichen Minderleistungen in ihrem tieferen Wesen zu erkennen und auf richtige Weise auszumerzen. Durch eine geeignete Nachschulung ist es durchaus möglich, auch den Teil einer Gefolgschaft, der leistungsmäßig unter dem Durchschnitt steht, so zu heben, daß die gesamte Leistung der Arbeitsgruppe sich um 10 bis 15 v. H. erhöht. Bei Werken, die schnell wuchsen und deren Gefolgschaft aus ganz Deutschland zusammenströmte, ist es besonders nötig, zunächst eine gleichmäßige Leistungsgrundlage zu schaffen. Leistungsgemeinschaften lassen sich nur auf der Grundlage eines wenigstens allgemein gleichen Könnens aufbauen. Leistungsunfähige mindern nicht nur den Leistungsdurchschnitt, sondern geben erfahrungsgemäß allzu leicht auch den Marschtritt der Gesamtarbeit an.

In diesem Zusammenhang muß auch einmal auf die weitreichenden psychologischen Folgen einer guten Berufsausbildung hingewiesen werden: Können bedeutet Besitz; Beherrschung macht frei; souveränes Meistern der Werkzeuge und Maschinen stärkt die Wertigkeit, weckt Arbeitsfreude und steigert dadurch jede Leistung. Daher ist auch eine fortlaufende Berufserziehung der erwachsenen Gefolgschaftsmitglieder erforderlich, denn niemand hat ausgelernt! Die Forderung lautet: Kein Deutscher ohne Berufserziehung. Die praktische Durchführung geschieht in den Lehrgemeinschaften und Aufbaukameradschaften der Berufserziehungswerke der Deutschen Arbeitsfront. Ein zweiter Weg der Leistungssteigerung für deutsche Betriebe ist der Weg der „Rationalisierung". Es muß dabei zunächst untersucht werden, ob das, was früher unter dem Begriff „Rationalisierung" zusammengefaßt und verstanden wurde, wieder ausgegraben und angewandt werden darf. Man könnte zunächst geneigt sein, diese Frage ohne weiteres zu bejahen; denn heute ist ja der Staat in der Lage, die schlimmsten Fehlwirkungen, die die Rationalisierung in der Systemzeit zur Folge gehabt hat, zu verhindern. Wir brauchen heute nicht mehr zu befürchten, daß durch Rationalisierungsmaßnahmen die Menschen von ihrer Arbeitsstätte verdrängt werden, denn wir leiden ja heute nicht mehr unter einem Mangel an Arbeit, sondern an einem Mangel an Arbeitern. Außerdem hat der Staat die Mittel in der Hand, auch die sonstigen unerfreulichen Nebenwirkungen, die sich aus einer lediglich auf die Sachwelt bezogenen Rationalisierung in den einzelnen Betrieben ergeben könnten, zu unterbinden.

Wir haben uns aber darüber klar zu sein, daß unseren Betrieben die Aufgabe einer Rationalisierung *vom Menschen* her gestellt wurde, denn es ist eine nationalsozialistische Aufgabe, die zu lösen ist. Alles andere *muß* zu Mißerfolgen führen.

Organische Betriebsgestaltung als Führungsaufgabe

Die große Aufgabe heißt also Rationalisierung vom Menschen her — das ist aber organische Betriebsgestaltung. Ihre Voraussetzung ist eine nationalsozialistische Berufserziehung sowie eine klare Führungsordnung. Ihr Ziel ist ein reibungsfreier Betriebsablauf, froh schaffende Menschen und daraus sich von selbst ergebend eine Höchstform von technischer und wirtschaftlicher Leistung.

Eine kurze und dabei umfassende Darstellung der organischen Betriebsgestaltung ist nicht gerade leicht. Es soll daher hier zunächst versucht werden, ihre Besonderheiten durch Aufzählung von Einzelmaßnahmen so vollständig wie möglich darzustellen, damit man sich daraus dann ein Bild von der Gesamtaufgabe zu machen in der Lage ist. Aber auch dieses Bild ist unvollständig, da die Summe der Einzelmaßnahmen zwar schon viel bedeutet, aber längst noch nicht das Ganze. Auf den Geist kommt es auch hier wieder an, der alles zeugt, lebendig durchpulst und zum Ganzen fügt. Daher auch der stete Hinweis, daß organische Betriebsgestaltung eine Führungsaufgabe ist.

Unter den Maßnahmen organischer Betriebsgestaltung steht im Vordergrund die Ausschaltung möglichst aller Arbeitshemmnisse. Da sind zunächst sachliche Hemmnisse, wie falsche Werkzeug- und Maschinenanordnung, ungeeignete Arbeitsplätze, schlechtes Licht, dumpfe Luft, Staub und Lärm, Rauch und Hitze. All dies läßt sich heute mit technischen Mitteln wirkungsvoll erreichen.

Zu den sachlichen Arbeitshemmnissen kommen dann die psychologischen. Es gilt da, die Betriebsangst der Neulinge zu beheben und sie richtig in den Betrieb einzugruppieren und einzufügen. Am wichtigsten erscheint uns in diesem Zusammenhang die Schaffung eines Wertgefühles im Arbeitenden. Das ist nicht zuletzt eine Frage der richtigen Behandlung und des Betriebstons, nicht zuletzt aber auch — in größeren Zusammenhängen gesehen — eine Frage des richtigen Verhältnisses zwischen Führung und Gefolgschaft. Wir müssen darüber hinaus das Blickfeld des Arbeitenden frei machen, müssen ihm gewissermaßen die Möglichkeit schaffen, an seinem Arbeitsplatz einen „Standpunkt" zu gewinnen, von dem aus er das Werksganze zu überschauen und die eigene Arbeit als Teil des Ganzen zu erleben vermag. Kurz wir müssen aus „Mitläufern" Mitarbeiter, aus Betriebsstatisten Betriebsakteure machen. Auch müssen wir der Gefolgschaft das Gefühl geben, daß Arbeit kein Zeitverbringen oder gar Stundenschinden bedeutet, sondern Kampf ist, in dem jeder von uns und in der Gesamtheit unser Volk, sich immer wieder zu bewähren hat. Für uns alle gilt hier das Führerwort: Nur wer dauernd nach Höchstleistungen strebt, kann sich in der Welt durchsetzen.

Die Ausschaltung der Arbeitshemmnisse wird sinnvoll ergänzt durch planmäßige Einschaltung von Arbeitshilfen. Auch hier unterscheiden wir wieder die sachlichen und psychologischen Arbeitshilfen. Zu den sachlichen Arbeitshilfen gehört die Ermittlung des Arbeitsbestverfahrens, das entweder ein „grifftechnisches" oder ein „arbeitstaktisches" oder ein „arbeitssymphonisches" Arbeitsverfahren sein kann. Sie bilden die Grundlagen einer Arbeitssteuerung. Weitere Grundforderungen für den Betrieb sind: Sauberkeit, Ordnung und Sicherheit. Eine wesentliche Arbeitshilfe bilden gepflegte Werkzeuge und beste Maschinen: sie vermitteln dem Mann das Gefühl, nicht in einer „Bruchbude" unnötig seine Kräfte vertun zu müssen. An letzter Stelle sei noch von Arbeitshilfen, wie richtiger Arbeitstemperatur und Arbeitsbeleuchtung, gesprochen. Besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang auch sinnvoll eingeordnete Arbeitspausen sowie andere Mittel zur Entspannung. Auch die Ernährungsfrage spielt hier als wesentlicher Faktor hinein und wird in steigendem Maße die Aufmerksamkeit auf sich ziehen müssen.

Besonders wirksam sind psychologische Arbeitshilfen: Hierzu zählt das feste Gefühl des Verwachsenseins mit dem Werkzeug; wer sein Werkzeug meisterhaft beherrscht, lernt als Krönung gewissermaßen schließlich durch das Werkzeug hindurchzufühlen. Voraussetzung für dieses Verwachsensein ist die sorgfältige Pflege der Werkzeuge, Maschinen und Geräte durch den Arbeitenden selbst. An zweiter Stelle nennen wir hier den Arbeitsrhythmus

und den Arbeitsfluß. Wir können uns hier nicht mit den sachlichen oder gar wissenschaftlichen Voraussetzungen dieser beiden Dinge beschäftigen und möchten daher nur darauf hinweisen, daß das Bewußtsein im Arbeitenden: „es klappt" im Betriebe von entscheidender Bedeutung für die Gesamtleistung ist.

Außerdem kommt es darauf an, daß sich jedermann im Betriebe menschlich wohlfühlt, daß er die Werkstatt gewissermaßen als seine zweite Heimat empfindet. Anders gesagt: wer sich mit organischer Betriebsgestaltung befaßt, hat sich mit dem Verhältnis zwischen Mensch und Raum, Raum und Farbe, Arbeitsplatz und Raumeinteilung so weitgehend wie möglich zu beschäftigen.

Unter den psychologischen Arbeitshilfen sei zuletzt eine der schwierigsten, aber zugleich auch wirksamsten genannt: die Betriebsgerechtigkeit. Der deutsche Arbeiter besitzt ein unendlich feines Gefühl für Gerechtigkeit. Artgemäße Betriebsführung muß daher darauf gerichtet sein, daß dieser Wille zur Gerechtigkeit im Betriebe sichtbar und spürbar wird. Gerechtigkeit ist die Bestform des deutschen Sozialismus. Von ihrer Verwirklichung hängt für die Leistung unserer Betriebe unendlich viel ab.

Damit stehen wir aber vor der eigentlichen Gestaltungsarbeit im und am Betriebe. Die sachlichen und psychologischen Maßnahmen haben zweifellos ihren hohen Wert. Sie bleiben aber auf die Dauer nur dann wirksam, wenn sie nicht als Einzelmaßnahmen durchgeführt, sondern von vornherein in den Rahmen einer alles umfassenden Arbeitsidee gespannt werden. Organische Betriebsgestaltung erfordert daher, wenn sie wirklich gestaltend sein soll, zuerst die Schaffung einer artgemäßen, der Idee entsprechenden Führungsordnung. Wir haben bereits im anderen Zusammenhang ausgeführt, daß das Funktionalsystem amerikanischer Herkunft eine solche Führungsordnung nicht darstellt, und daß ideenmäßig und artlich das Stabliniensystem unserem deutschen Wesen zubest entspricht. Aber auch die rechte Führungsordnung vermag nur eine der Voraussetzungen für eine organische Betriebsgestaltung zu schaffen. Es fehlt dann aber immer noch der zündende Funke, der das mosaikartige Gebilde von Einzelmaßnahmen gewissermaßen zu einer organischen Einheit zusammenschweißt, die alsdann von dem Strom der Idee gleichmäßig durchpulst zu werden vermag. Dieser zündende Funke läßt sich weder künstlich erzeugen, noch durch kluge Organisation ersetzen. Er kommt aus dem Herzen der Menschen, die im Betrieb werkend tätig sind. Den Schlüssel aber zu diesen Zündkammern trägt der Betriebsführer in seinem eigenen Herzen.

Berufserziehung, Arbeitsführung und Betriebsführung schaffen durch organische Gestaltung also das, was man für einen vorbildlichen, nationalsozialistischen Betrieb erstrebt. Sie sind die eigentlichen Voraussetzungen aller betrieblichen Leistungen. Wer einmal Gelegenheit gehabt hat, in einem vorbildlich gestalteten und vorbildlich geleiteten Betrieb zu beobachten, wie frei und beschwingt gearbeitet werden kann, wer einmal Gelegenheit gehabt hat, zu sehen, welcher Persönlichkeitswert und welche geistige und könnerische Reife in einer beschwingten Arbeitsbewegung zum Ausdruck kommt, der wird begreifen lernen, worauf es ankommt: Nicht der Arbeiter soll dem Arbeitsprozeß angepaßt sein, sondern er wird befähigt, sich durch meisterhafte Beherrschung alle mechanischen Kräfte dienstbar zu machen. Die Kräfte aus Werkzeug und Maschine wachsen dem, der „Meister" ist, gewissermaßen zu.

Im Zuge der organischen Betriebsgestaltung gibt es aber auch entwicklungsbedingte Gefahren, vor denen man nicht die Augen schließen darf: Ablehnung aus allgemeiner Unvernunft, sowie Widerstand aus gewerkschaftlichen und liberalistischen Restanschauungen. Die größte Gefahr aber ist

immer wieder der Zug von Technik und Wirtschaft nach Selbstherrlichkeit, wobei dann bald alles Ideelle, Ideale und Weltanschauliche nur Beiwerk wird. Arbeit, Technik und Wirtschaft würden aber bald wieder in schlimmen Widerstreit geraten, ja würden schließlich unsere Sinne und Sprachen verwirren, wenn wir sie nicht von der festgefügten Plattform der gemeinsamen Weltanschauung betrachten und steuern könnten. Daher das Primat der Weltanschauung.

Wir müssen aber auch alles daran setzen, die betrieblichen Führer für die dem deutschen Volke gestellten Aufgaben herzensmäßig voll zu gewinnen. Sie abseits stehen zu lassen oder gar abzudrängen, würde einen schlimmen Fehler in der Entwicklung bedeuten. Sie müssen erkennen lernen, daß ihre Aufgabe und ihre Freiheit heute größer denn je zuvor ist, daß beides aber seine verantwortliche Bindung und Begrenzung an dem größeren Werke des Volkes finden muß.

Kampf und Ringen wird das Ganze immer bleiben. Und das ist gut so, denn es schützt uns vor dem Sattwerden und vor der Verbürgerlichung. Wir sind ein Soldatenvolk geworden und müssen uns wohlfühlen lernen, auch wenn wir auf dem Tornister schlafen müssen. Erfolg in diesem Kampfe aber ist das beste Zeichen, daß wir auf dem rechten Wege sind.

Von der Erkenntnis zur praktischen Lösung

Selbstverständlich sind uns diese Erkenntnisse nicht mühelos in den Schoß gefallen: es bedurfte langjähriger Arbeit, bis wir zu den tieferen, psychologischen Wahrheiten vorstießen. Aber was nützt alle Wissenschaft, wenn es nicht gelingt, mit ihren Ergebnissen in die Wirklichkeit der Betriebswelt praktisch erfolgreich einzudringen, jener Welt, die in ihrer nüchternen Art leicht nur die Produktionszahlen und den Umsatz als Realgrößen anerkennen lassen möchte. Hier galt es zu beweisen, daß dem ideellen Gehalt dessen, was vorher gesagt wurde, ein überragender Wirklichkeitswert zukommt, daß aus ihm unserem Volke für seinen Lebenskampf eine bessere Waffe geschmiedet wurde, als alle bisherigen Bemühungen der sachgebundenen — liberalistischen und marxistischen Denkensarten es vermocht hatten.

Wir möchten daher im Nachstehenden die praktische, lebensnahe Aufgabe einer als betriebliche Menschenführung aufgefaßten organischen Betriebsgestaltung schildern, wie sie heute bereits vielseitig im Amt für Berufserziehung und Betriebsführung der Deutschen Arbeitsfront durchgeführt wird. Man wird hier den grundlegenden Unterschied gegenüber den früheren, sachgebundenen Lösungen sofort bemerken und wird sich gleichzeitig darüber klar werden können, daß es einen anderen Weg zur artgemäßen Arbeit, als den vorgezeichneten, einfach nicht geben kann.

An erster Stelle steht die Berufserziehung jedes einzelnen, beginnend in der Schulzeit mit Einfachstschulung, dann Berufsprognose, Berufslaufbahnberatung, Eignungsbegutachtung, Grundausbildung. Alsdann folgt die eigentliche Lehre oder Ausbildung, hierauf anschließend zusätzliche und fördernde Berufserziehung bzw. Vorbereitung für alle Stufen des betrieblichen Aufstiegs, notfalls Umschulung zur Abwehr beruflichen Mißgeschicks, Arbeitsertüchtigung Minderleistungsfähiger, Arbeitsorganisation für Invaliden und Alte. Kurz alles, was der einzelne in seinem beruflichen Leben braucht, wird für ihn und an ihm getan. Dazu gehört selbstverständlich auch die Bereitstellung der geeigneten Lehrmittel und Lehrunterlagen sowie die Planung und Betreuung der Berufserziehungsstätten. So entwickelten sich die betrieblichen Berufserziehungsstätten von knapp 100 im Jahre 1933 auf weit über 2000 im Jahre 1938. Die Berufserziehungswerke der DAF. für Erwachsenen-

Berufserziehung entwickelten sich von 21 im Jahre 1933 auf über 225 im Jahre 1938. Durch sie wurden im letzten Jahre nahezu 3 Millionen erwachsener Volksgenossen planmäßig in ihrem Beruf geschult und gefördert. Eine besonders glückliche Entwicklung ist diejenige zu den betriebsgebundenen Berufserziehungswerken hin.

Die zweite Aufgabe ist die Heranbildung betrieblicher Führer aller Art. Auch hier geht es nicht vorwiegend um Vermittlung von Fachwissen, oder gar von Rezepten und Patentlösungen, sondern es geht um ein inneres Aufschließen für betriebliche Führerkunst und Führerverantwortung. Es geht um die Einsicht, daß die Haltung des Führenden mindestens ebenso wichtig ist wie die Beherrschung der Technik. Durch die Lehrgänge der Reichs- und Landesschulen des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung gingen allein im Jahre 1937 rund 2000 betriebliche Führer. In Arbeitsgruppen von je nur 20 Teilnehmern wird hier fortlaufend die dazu notwendige Kleinarbeit geleistet. Jeder Kurs konnte als Erfolg gebucht werden. Die Teilnehmer kehrten nicht nur mit dem Bewußtsein in ihren Betrieb zurück, daß sie entscheidend gefördert worden seien, sondern den meisten war zum Bewußtsein gekommen, daß sie nunmehr eine neue, größere Aufgabe zu erfüllen hätten. Regelmäßig erscheinende „Anregungen und Mitteilungen" bilden ein lebendiges Bindeglied der Teilnehmer untereinander wie auch mit der Gesamtarbeit betrieblicher Menschenführung. Ein Teil dieser Männer hat sich mit Männern aus der Zeit des ehemaligen DINTA zu einem Kreis der „Freunde des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung" zusammengefunden, für den die wissenschaftliche Zeitschrift „Arbeitsschulung" herausgegeben wird. Besonderer Wert wird auf Erfahrungsaustausch mit den Männern gelegt, welche die Landesschulen besucht haben und die dort aufgenommenen Ideen in die Praxis umsetzten. Ein Ende 1938 durchgeführtes Preisausschreiben zeigte nicht nur eine über alle Erwartung hinausgehende Beteiligungszahl, sondern auch geradezu beglückende Resultate.

An dritter Stelle steht dann die Entsendung von Ingenieurtrupps des Amtes zur Beratung der Betriebsführer, zur Hilfe für die Betriebsgemeinschaft und zur organischen Gestaltung der Betriebe selbst. Es ist hier nicht der Platz, die Methode des Vorgehens bei der meist zunächst notwendigen „Durchleuchtung" der Betriebe eingehend zu beschreiben. Fest steht, daß sich in jedem Betriebe sehr bald Ansatzpunkte für die Trupparbeit finden, sei es bei den sachlichen, sei es bei den psychologischen Hemmnissen, oder gar in der Führungsordnung und Leistungsbewertung. Grundsätzlich wird strengstens unterschieden zwischen U n t e r s u c h u n g und Unterbreitung der Vorschläge einerseits, sowie der D u r c h f ü h r u n g anderseits. Nichts geschieht im Betriebe, was der Betriebsführer nicht bejaht, bzw. was er nicht vorher unterbreitet oder vorgetragen erhielt. Der Grundsatz der vollen Verantwortlichkeit des Betriebsführers muß gerade in dieser Arbeit besonders herausgestellt werden. Denn die Hilfe des Amtes darf wirklich nur Hilfe bleiben, sonst würde es gegen seine eigenen Grundsätze verstoßen.

Die schönste Anerkennung für die Truppingenieure des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung besteht heute darin, daß die Gefolgschaft ihre Untersuchungsarbeit nicht als Schnüffelei und das ausgearbeitete Bestverfahren nicht als eine unbillige Beanspruchung, sondern als willkommene Hilfe empfindet. Dem Amt stehen heute in der Beratungs- und Untersuchungsarbeit rund 100 erfahrene Mitarbeiter zur Verfügung, und zwar grundsätzlich für jede Betriebsart der deutschen Wirtschaft. Es sieht seine Aufgabe darin. zunächst Richtbetriebe in jedem Wirtschaftszweig herauszustellen. Die weitere Entwicklung wird zweifellos darüber hinausgehen. Auf jeden Fall

stehen wir hier vor noch uneröffneten Schatzkammern unseres Volkes. Bis zum heute erreichten Ziel war ein langer Weg. Er ging oftmals durch Gestrüpp und Dornen, niemals aber in die Irre: es ist der im Jahre 1925 begonnene Weg zur Leistung durch die deutsche Rationalisierung.

Besondere Fragen

Wir haben bisher die Probleme und Aufgaben betrieblicher Menschenführung vornehmlich unter dem Einfluß der organischen Gestaltung der Betriebe betrachtet. Ohne uns in Einzelheiten zu verlieren, müssen wir am Schluß dieses unseres zweiten Abschnittes noch ganz kurz auf eine besondere Frage eingehen, die im heutigen Betrieb eine immer größer werdende Rolle spielt: auf die Frage der gegenseitigen Durchdringung verschiedener Berufsgattungen, insbesondere der des Kaufmanns und des Ingenieurs. Die Behandlung dieser Frage erscheint uns deswegen besonders wichtig, weil sie mehr als jede andere das enge Verhältnis zwischen der persönlichen Eigenart des Mitarbeiters und den betrieblichen Gegebenheiten zum Ausdruck bringt. Wir meinen die Zwischengattung des „technischen Kaufmanns“ und des „kaufmännischen Ingenieurs“. Für den kaufmännischen Ingenieur haben sich infolge der modernen Arbeitsteilung eine Reihe höchst charakteristischer Arbeitsgruppen entwickelt. Dabei ergibt sich bei der engen Verbindung zwischen Einzelbetrieb und Volkswirtschaft eine natürliche Unterscheidung zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Aufgaben. Wir müssen nun so vorgehen, daß wir zunächst die kaufmännischen Aufgaben den technischen gegenüberstellen und gewinnen damit am ehesten die Möglichkeit, für das Berufsbild des Kaufmanns wie des Ingenieurs die erforderlichen Folgerungen zu ziehen. Für die Berufe des Kaufmanns und des Ingenieurs ist die Entwicklung zum technischen Kaufmann und zum kaufmännischen Ingenieur eine wesentliche Erweiterung des an sich feststehenden Berufsbildes. Hier werden nämlich Wege angedeutet, wie ein auf Spezialkenntnissen aufgebauter Beruf seine Grenzen überspringt und ein Gebiet erschließt, das die Möglichkeiten persönlicher Entfaltung vervielfacht. Gerade der Kaufmann und der Ingenieur, die im Betriebe stehen, sollten diese Möglichkeiten in ihrem ureigensten Interesse nicht unterschätzen. War doch bisher der „Ingenieur-Kaufmann“ in vielen Fällen verwirklicht, und zwar vor allem im wagemutigen Unternehmer in der überbetrieblichen Sphäre. Uns kommt es bei diesem Hinweis weniger auf den Erfolg an, den wir als natürliche Folgeerscheinung des artgemäßen Arbeitens ansehen, sondern uns liegt vor allem am Herzen zu zeigen, daß die gestaltende, zusammenfassende und mitreißende Initiative dieses Berufs nicht auf den Betriebsführer beschränkt zu sein braucht. Für das organisch gestaltete, in sich geschlossene und aus sich heraus wirkende Betriebsganze würde ein solcher Zuwachs an außerbetrieblicher Initiative etwas ganz Außerordentliches bedeuten. Die Heranbildung eines solchen technischen Kaufmanns und des kaufmännischen Ingenieurs sollte zum mindesten in den Grundlagen bereits planmäßig in den ersten Anfängen der Berufserziehung in Angriff genommen werden.

Diese Mischtypen haben dem einseitigen Spezialisten meist eine umfassendere, berufliche Bildung voraus, während die Spezialkenntnisse und Spezialfertigkeiten weniger dem Bereich der Berufsbildung zuzurechnen sind, als dem Bereich der weniger entscheidenden beruflichen Ausbildung. Der Berufstyp des technischen Kaufmanns und des kaufmännischen Ingenieurs erscheint uns gerade deshalb als so wertvoll, weil hier das organische Zusammenspiel innerhalb der verschiedenen betrieblichen Aufgabengruppen mit der organischen Gestaltung des Betriebs Hand in Hand gehen kann. Vor

allem wird durch die planmäßige Förderung der Ausbildung solcher Mischtypen der öde Funktionalismus gedämpft, der sehr häufig die Arbeit im Betrieb zur Qual macht. So betrachtet eröffnet uns der Typ des technischen Kaufmanns und des kaufmännischen Ingenieurs einen Blick ins Freie: Man denke an die ungeheuren psychologischen Auswirkungen eines geregelten betrieblichen Aufstiegs von zwei Seiten her; man denke an den bestmöglichen Einsatz der Kräfte nach der Veranlagung des einzelnen; man denke nicht zuletzt an die betriebliche Arbeitsgemeinschaft der führenden Männer bis in die überbetriebliche Sphäre hinein.

III. Abschnitt

Die Praxis der betrieblichen Menschenführung

Wir haben uns bisher mit der Idee und mit den Problemen betrieblicher Menschenführung befaßt. Wir wurden uns dabei klar, daß alle betriebliche Menschenführung in ihrem Geiste weltanschaulich bedingt ist und daß sie in ihrer Durchführbarkeit zu jenen großen Kulturaufgaben gehört, die der nationalsozialistische Staat dem deutschen Volke gestellt hat. Was wir im letzten Abschnitt unserer Abhandlung noch sagen wollen, muß aus diesem weltanschaulichen Geiste heraus verstanden werden.

Wir wenden uns darin der Praxis betrieblicher Menschenführung zu, und müssen uns daher zunächst mit der praktischen Seite, d. h. der Führungstechnik befassen. Aber wir wiesen einleitend schon mit allem Nachdruck darauf hin, daß diese unsere Ausführungen keinesfalls etwa mit „Rezepten" verwechselt werden dürfen, deren bloße richtige Anwendung schon eine richtige Menschenführung im Betriebe verbürge. Menschenführung im Betriebe ist, das muß immer wieder gesagt werden, Sache der Persönlichkeit und ihrer Auswirkung. Niemals aber kann sie die Anwendung einschlägiger Rezepte bilden und mögen diese noch so klug oder gar raffiniert zusammengestellt worden sein.

Was ist zu leisten?

Die Technik der betrieblichen Menschenführung kann man unbedenklich mit zur Leistung des organisch gestalteten Betriebes rechnen. Wie bereits ausgeführt, ist ein bestimmter Teil der betrieblichen Menschenführung lernbar und lehrbar. Dies Lernbare und Lehrbare bezieht sich aber einzig und allein auf die Führungstechnik einschließlich der Führungspsychologie, ferner auf die Wahl und den Einsatz betrieblicher Führungsmittel und nicht zuletzt auf die Heranbildung der betrieblichen Führer. Nicht lehrbar und lernbar ist die unmittelbare, fortreißende und hinreißende Wirkung der Führerpersönlichkeit auf die Gefolgschaft. Darum unterscheiden wir auch klar zwischen Führungstechnik und Führertum.

Die „Leistung" der betrieblichen Menschenführung besteht in der Verwirklichung der Betriebsgemeinschaft. Sie ist also so etwas wie eine „symphonische" Leistung, eine Leistung also, die zum Ausdruck bringt, daß durch sie das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. So aufgefaßt läßt sich die Leistung der betrieblichen Menschenführung als gewachsen aus einer Gestaltungsarbeit ansehen, einer Gestaltungsarbeit am Menschen und durch den Menschen. Es liegt in der Natur der Sache, daß eine solche „Leistung" betrieblicher Menschenführung nie aufhören kann. Daher ist alle Menschenführung im Betriebe eine unendliche, niemals abreißende Aufgabe, die sich immer wieder von neuem stellt. Es liegt im Charakter dieser Aufgabe begründet, daß sie ganzheitlich angefaßt werden muß, d. h. sie läßt sich nicht etwa trennen in einen weltanschaulichen und einen technischen

Teil. Dem widerspräche bereits das, was wir oben über die Führerpersönlichkeit und ihre Auswirkung gesagt haben. Dagegen ist das Vorhandensein von Führungsmitteln kein Widerspruch zu dem oben Gesagten; und zwar deswegen nicht, weil einmal das Entscheidende nicht in den Mitteln, sondern in dem Geist der Anwendung dieser Mittel besteht und zum anderen jede Gestaltungsarbeit, zu der auch die betriebliche Menschenführung gehört, in ihrer Verwirklichung einer Apparatur bedarf. Wir können aber auch deswegen noch von einer Leistung der betrieblichen Menschenführung sprechen, weil von ihr zu einem hohen Anteil das gesamte Betriebsleben und auch die gesamte Betriebsleistung abhängt. Zwischen der betrieblichen Menschenführung und der Leistung des Betriebes besteht also ein eindeutiges Wechselverhältnis: ist die Führung gut, dann wird die Leistung des Betriebes entsprechend sein; ist die Führung schlecht, dann lassen sich von der Gefolgschaft keine Leistungen erwarten. Entscheidend für die betriebliche Leistung ist aber stets die Persönlichkeit des Betriebsführers. Er stellt daher den Angelpunkt der betrieblichen Menschenführung dar.

Nunmehr wenden wir uns den Einzelheiten zu und betrachten zunächst die Führungsmittel. Es liegt ganz im Wesen unserer Ausführungen, wenn wir unter den wichtigen und entscheidenden betrieblichen Führungsmitteln vor allem nochmals die organische Gestaltung des Betriebes nennen. Wir haben schon ausgeführt, daß die organische Betriebsgestaltung in erster Linie „Formung der Menschen“ bedeutet, und erst in zweiter Linie „Ordnung der Sachwelt“. Man kann demnach mit Fug und Recht die organische Betriebsgestaltung als die unerläßliche Voraussetzung dafür ansehen, daß alle sonstigen Führungsmittel überhaupt erst wirksam werden können.

Die eigenartige Verschmelzung zwischen der Eigengesetzlichkeit des Menschen und der Bedingtheit der Sachwelt bewirkt aber niemals einen Dauerzustand: der gestaltete und geordnete Betrieb — die lebendige Arbeitsgemeinschaft — ist nämlich kein statisches, sondern ausgesprochenermaßen ein dynamisches Gebilde, kurz ein Organismus. Somit müssen sich aber die betrieblichen Führungsmittel immer und stets an Personen, besser gesagt, an die freie schaffende Arbeitspersönlichkeit wenden.

Die betrieblichen Führungsmittel sollen dem Betriebsführer und seinen Unterführern dazu verhelfen, im Betriebe eine lebendige Führungsordnung herzustellen. Es liegt im Wesen dieser Führungsordnung, daß sie immer wieder von neuem geformt, gebildet und vorgelebt werden muß. Daher können auch die betrieblichen Führungsmittel keine starren Größen darstellen, sondern sie müssen sich, sofern sie zur Führungstechnik gehören, je nach Zeit, Anlaß und Umständen ändern. Daher muß auch dem Betriebsführer die schöpferische Auswahl der Führungsmittel vorbehalten bleiben, nicht zuletzt auch deswegen, weil der Betrieb kein anonymes Gefüge, sondern eine lebendige Führungseinheit sein soll. Die Führungsordnung innerhalb des Betriebs muß durch das Leistungsprinzip bestimmt werden; die Ordnungsform, ob also der Betrieb funktional oder auf Grund des Stabliniensystems gegliedert ist, spielt dabei eine nachgeordnete Rolle.

Wir wenden uns nun einzelnen Führungsmitteln zu und beginnen mit den Aufstiegsfragen.

Die Regelung des Aufstiegs innerhalb des Betriebes gehört deswegen zu den ausgesprochenen Führungsmitteln, weil sie der entscheidende Einsatzpunkt sowohl psychologischer, wie auch betriebstechnischer Art ist, die Führungsordnung stets lebendig zu erhalten. Ein Aufstieg innerhalb des Betriebs, der nicht vom Leistungsprinzip aus, sondern lediglich auf Grund per-

sönlicher Verbindungen oder funktionaler Arbeitsverteilung vor sich geht, wird zum dauernden Quell der Unruhe und der Beunruhigung im Betriebsleben. Die betriebliche Führungsordnung hat sich nämlich nicht auf die sachgebundene Arbeitsaufteilung, sondern sie hat sich auf echte Autorität zu gründen. Autorität aber ist eine der Voraussetzungen für den betrieblichen Führer, ohne die weder er noch der Betrieb selbst fruchtbar zu wirken vermag.

Man hat sich in den letzten Jahren vielfach sehr eingehend mit dem Führungsmittel des betrieblichen Aufstiegs befaßt, ohne allgemein befriedigende Lösungen zu finden. Die Schwierigkeit eines geregelten Aufstiegs liegt nämlich nicht im Aufstieg als solchem, sondern sie liegt in dem eigenartigen Verhältnis zwischen dem Aufsteigenden und der betrieblichen Gemeinschaft. Wir wissen alle, daß selbst das umfassendste Können und Wissen noch längst nicht die Fähigkeit zu führen in sich schließt. Wir wissen ferner, daß für den Aufsteigenden selbst sogar schwere psychologische Hemmungen auftreten können, die dem Betrieb ausgesprochenermaßen schädlich sind. So besteht die Gefahr des „sozialen Bruches", der sogar zu den übelsten Erscheinungen führen kann. Es ist eine alte Betriebserfahrung, daß die vielen Fehlschläge nach erfolgtem Aufstieg zu einem hohen Prozentsatz hierauf zurückzuführen sind. Die Bewährung in einer bestimmten Betriebsart genügt längst nicht; sie leistet vor allem dafür keine Gewähr, daß der Betreffende nach seinem Aufstieg auch „führt", allzu leicht wird er dann zum „Schuster" oder gar zum „Radfahrer". Hierzu kommt, daß der Aufstieg der einzelnen wie auch ganzer Gruppen an die bestehende Gliederungsform des Betriebes gebunden ist. Gerade deswegen möchten wir hier noch einmal betonen, daß der Wechsel von einer untergeordneten zu einer übergeordneten Arbeitsfunktion nicht als organischer Aufstieg anzusehen ist.

Wohl der beste Vorschlag, der — von hoher Warte gesehen — in den letzten Jahren über Aufstiegsmöglichkeiten im Betriebe gemacht worden ist, stammt von Professor Dr.-Ing. Sachsenberg, Dresden, der selbst ein erfahrener Betriebsmann ist. Sachsenberg geht von den Möglichkeiten aus, die das Stabliniensystem bietet. Er schlägt, in Anlehnung an den deutschen Generalstab, die Einrichtung von „Werkstäblern" vor, die entweder den Leitern des Werkes oder den verantwortlichen Abteilungsleitern zur Seite gestellt werden sollen. Der „Werkstäbler" hat die Pflicht, seinen Chef zu beraten, ohne daß er die Möglichkeit hätte, in das Betriebsgeschehen unmittelbar einzugreifen. Die letzte Entscheidung bleibt stets beim Betriebsführer bzw. demjenigen betrieblichen Führer, dem der Werkstäbler zugesellt ist. In systematischem Wechsel bekommt er dann aber auch einzelne Abteilungen selbständig zu leiten und hat sich auch unter schwierigsten Verhältnissen technisch wie auch charakterlich zu bewähren. Auf diese Weise wird es möglich, daß sich der Werkstäbler nicht nur hervorragend einarbeitet, sondern daß er auch den Betrieb führungsmäßig kennenlernt. So kann er, ohne daß es zu einem sozialen Bruch käme, in eine seiner Persönlichkeit entsprechende Stellung hineinwachsen. Es ist selbstverständlich, daß ein derartiger Aufstieg nicht zuletzt von dem Willen des Betriebsführers abhängt, sich ganz planmäßig um das Aufstiegsproblem zu bekümmern. Dies gehört aber, wie wir in anderen Zusammenhängen gezeigt haben, zu einer seiner vornehmsten Führerverpflichtungen.

Erwähnenswert ist noch eine Einrichtung, die sich in angelsächsischen Ländern bewährt hat, nämlich die Stellung des sogenannten Juniorchefs, der entweder aus dem engeren Familienkreise der Leiter des Unternehmens stammt, oder aber auf Grund besonderen Vertrauens in diese Stellung berufen wurde.

Ganz gleich, ob sich ein Unternehmen für den Werkstäbler oder für das System des Juniorchefs entschließt: wesentlich ist, daß sich die Betriebsführung bewußt und planmäßig des Aufstiegs als betrieblichen Führungsmittels bedient. Man müßte jetzt ernsthaft die Frage prüfen, ob man nicht beispielsweise in einigen nationalsozialistischen Musterbetrieben einmal planmäßig den entsprechenden Versuch unternimmt, um dann bei Bewährung diese Art des Aufstiegs zu verallgemeinern.

Von nicht geringerer Bedeutung als der Aufstieg zu leitenden Stellen des Unternehmens ist der Aufstieg innerhalb der Gefolgschaft selbst. Wir empfehlen, zu diesem Zweck einen genauen Aufstiegsplan, der zunächst alle Aufstiegsmöglichkeiten enthält, aufzustellen. Erst in zweiter Linie wäre dann die personelle Frage zu lösen. Wichtig ist, daß jeder einzelne im Betriebe um diese Aufstiegsmöglichkeiten wissen muß; es ist nichts unerträglicher, als wenn die Gefolgschaft die ihr zugemessene Arbeit als unabwendbares Schicksal hinnimmt. Wer das Zeug dazu hat, charakterlich einwandfrei ist und für den nationalsozialistischen Staat kämpft, muß eine Möglichkeit zum Aufstieg finden können. Wir gehen sogar so weit, daß wir sagen, die betriebliche Leistung hänge in nicht geringem Grade von der psychologischen Auswertung der Aufstiegsmöglichkeit ab. Die Leiter zum Aufstieg muß man dem Tüchtigen hinstellen, ja wenn nötig, auch halten. Aufsteigen aber muß er durch eigene Kraft können und diese Kraft an der Größe der Widerstände erproben und wachsen lassen. Falsch ist es aber, ihm die Bahn frei zu machen.

Neben den Führungsmitteln der organischen Betriebsgestaltung und der Regelung des Aufstiegs gibt es in jedem Betriebe noch eine weitere ausgesprochene Führungsaufgabe, die von der allergrößten Auswirkung auf die betriebliche Leistungsgemeinschaft ist. Wir meinen den Grundsatz der L o h n g e r e c h t i g k e i t. Damit man uns recht versteht: wir sprechen hier nicht von einer Theorie des „gerechten Lohnes", sondern von einer Lohngerechtigkeit als solcher, die zunächst mit der geldlichen Bewertung der Arbeit nichts zu tun hat. Lohngerechtigkeit in unserem Sinne ist nichts anderes als die Auffassung, daß es die Aufgabe des betrieblichen Führers ist, das Verhältnis zwischen Arbeit und Lohn so einzurichten, daß es von der gesamten Gefolgschaft als gerecht empfunden wird. Wir denken hier an das schwierige Problem des Akkordwesens, das in den meisten Betrieben lediglich als eine kalkulatorische Angelegenheit angesehen wird. Bekennt man sich zum Grundsatz des Leistungslohnes, so wird man zugeben müssen, daß es nichts Verheerenderes und Aufreizenderes geben kann, als die Anwendung der sogenannten „Akkordschere". Hat ein Arbeiter auf Grund eines vereinbarten Akkords überdurchschnittliche Leistungen erzielt, dann ist es unanständig, aber auch unklug, wenn man ihm die „Akkordspitzen" abschneidet, ganz gleich, ob man die Akkordsätze drückt, oder das Akkordberechnungsverfahren ändert oder sonstwie „frisiert". Der Arbeiter hat ein Anrecht darauf, daß Vereinbarungen unter allen Umständen eingehalten werden, das setzt sorgfältige Arbeitsstudien wie auch sonstige Arbeitsvorbereitungen voraus. Bei neugestalteten Arbeitsbedingungen müssen durch mündliche Verhandlungen mit dem Arbeiter auch neue Akkordgrundlagen gefunden werden, welche die geforderten Leistungen gerecht bewerten. Die plumpe Handhabung der Akkordschere bildet wohl den übelsten Verstoß gegen die Lohngerechtigkeit, es gibt aber auch noch verfeinerte Methoden, die als Willkür und Ungerechtigkeit empfunden werden. Die Folgen sind kaum abzusehen: Die Arbeitsfreudigkeit läßt nach, der Arbeitswille sinkt, die Leistung fällt, ja es geht sogar so weit, daß neben der Quantität auch die Qualität leidet. Gerade wegen der Auswirkung auf den schaffenden Menschen ist daher die

Lohngerechtigkeit eine ausgesprochene Führungsaufgabe und damit ein Führungsmittel.

Wir wenden uns nun den besonderen Führungsmitteln zu, die aus der betrieblichen Arbeitsgemeinschaft heraus gewachsen sind. Auch diese Führungsmittel beziehen sich stets auf das unmittelbare Verhältnis vom Führer zur Gefolgschaft. An erster Stelle steht hier wohl der *Betriebsappell*. Wir wissen sehr wohl, daß in vielen Betrieben der Betriebsappell heute noch nicht das ist, was er sein sollte. Trotzdem bleibt er ein überaus wichtiges Führungsmittel, insbesondere dann, wenn es der Betriebsführer durch ihn versteht, den Weg zum Herzen seiner Gefolgschaft zu finden. Der richtige Betriebsappell vermag einmal eine Ausrichtung der Gefolgschaft im großen, eine Ausrichtung auf die Ziele des Gesamtvolkes, eine gesinnungsmäßige Ausrichtung zu sein, in den meisten Fällen aber soll er eine Ausrichtung der Gefolgschaft auf die Arbeitsziele des Werkes darstellen. Hier kann der Betriebsführer — auch großer Betriebe — die unmittelbare Fühlung zu seinen Leuten finden, hier kann er vor ihnen allen das Wissen um Sinn und Zweck der Arbeit, um die Aufgaben und Ziele des Betriebs unmittelbar vermitteln. Insofern ist der Betriebsappell eine stark konzentrierte Aussprache. Gerade um der Ausrichtung willen sollte man es vermeiden, aus irgendwelchen dienstlichen Verärgerungen heraus der Gefolgschaft während eines Betriebsappells Vorwürfe zu machen. Diese Vorwürfe lassen sich besser von Mann zu Mann und in persönlichen Aussprachen anbringen und bereinigen. Der Betriebsappell soll in seiner ganzen Form etwas Außergewöhnliches darstellen: er soll die Gemeinschaft der Schaffenden ausrichten und stärken, er soll die Geschlossenheit des Willens zum Ausdruck bringen, er soll vor allem jeden einzelnen in der Gefolgschaft ansprechen und aufrütteln.

Es wird anderseits Fälle geben, wo Führer und Gefolgschaft eines Betriebes in nähere und nächste Verbindung treten müssen, ohne daß es nötig wäre, zum Führungsmittel des Appells zu greifen. In solchen Fällen, die sich in der Regel auf allgemeine Arbeitsanweisungen oder auf das Wissen um Sinn und Zweck der unmittelbaren Arbeit beziehen, empfiehlt sich die Einrichtung des Betriebslautsprechers, mit dessen Hilfe sich der Betriebsführer z. B. in den Werkspausen an die einzelnen Abteilungen wenden kann. Hier hat er die Möglichkeit beispielsweise auf die rasche Erledigung neuer Aufträge hinzuweisen, den Arbeitseifer anzuspornen und ähnliches mehr.

Darüber hinaus aber sind Fälle denkbar, wo das geschriebene Wort besser wirkt als das gesprochene. Hier setzt die *Werkzeitung* ein, die ein geradezu hervorragendes Bindeglied zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft darstellen kann. Sie vermag Arbeitseindrücke zu vertiefen, die Notwendigkeit des gemeinsamen Schaffens an Hand von Beispielen und Bildern herauszustellen und auch — was sehr wichtig ist — über persönliche Vorgänge der Werksfamilie — Geburtstage, Feiertage, Geburten und Todesfälle — zu berichten. Die besondere Wirkung einer Werkszeitung liegt in ihrem regelmäßigen Erscheinen, in der Möglichkeit, durch das Bild zu den Werksangehörigen sprechen zu können und der Möglichkeit der praktischen Mitgestaltung durch alle im Betriebe Tätigen.

Zu den ausgesprochenen Führungsmitteln gehört auch alles, was sich auf die Hebung der Arbeitsfreude bezieht. Wir denken hier allerdings weniger an den Einsatz sachlicher, als an den Einsatz seelisch wirksamer Mittel: Schönheit der Arbeit, Kraft durch Freude, die jeder einsichtige Betriebsführer soweit wie möglich *persönlich* fördern wird. Es ist auch zu erwarten, daß der Betriebsführer — wo irgendwie nur möglich — an den gemeinsamen Veranstaltungen sich persönlich beteiligt. Nicht zuletzt weisen wir hier

noch auf den Betriebssport und die betriebliche Gesundheitspflege hin, die auch als Führungsmittel angewandt werden können.

Gewissermaßen eine Zusammenfassung der betrieblichen Führungsmittel und ihr Einsatz für einen Sonderfall ist die Betriebsbesprechung, die in den mannigfaltigsten Formen stattfinden kann. Die Abteilungsleiter kommen regelmäßig beim Betriebsführer zusammen, die betrieblichen Unterführer bei den Abteilungsleitern und so fort bis zur Meisterbesprechung. Der Sinn dieser Betriebsbesprechungen liegt in der Hauptsache in der Vermittlung des Wissens von Sinn und Zweck der Betriebsarbeit, dann aber auch in dem dadurch ermöglichten Überblick über die laufenden Geschäfte.

Der tiefste Sinn dieser Besprechungen aber besteht darin, daß durch das Wissen um Sinn und Zweck des gesamten Betriebsgeschehens die nachteiligen Folgen der an sich notwendigen Arbeitsteilung zubest überwunden werden können. Wenn jeder einzelne auf diese Weise gewissermaßen von seinem Arbeitsplatz aus den Überblick über das Werkganze gewinnt, wächst er in die Zusammenhänge der Gesamtarbeit hinein. Er sieht dann nicht mehr nur die Teilverrichtung, an der er persönlichen Anteil hat, sondern er erkennt die sinnvolle Einordnung seiner eigenen Arbeit in das Ganze. Richtig durchgeführt ist die Betriebsbesprechung ein Aktivierungsmittel erster Ordnung. Darum sollte sie sich auch vornehmlich auf die Herausstellung der großen Zusammenhänge beschränken. Besprechungen, in denen lediglich die Korrespondenz verlesen wird, sind in diesem Sinne wertlos. Positiv gesagt: nur diejenige Betriebsbesprechung erfüllt ihren Zweck und wird durch die Zweckerfüllung zum Führungsmittel, die zugleich eine innere und sachliche Ausrichtung eines Teiles der Führer oder der Gefolgschaft darstellt.

Ein besonderer Wert einer Betriebsbesprechung dürfte noch darin bestehen, daß die betrieblichen Unterführer und die betrieblichen Meister an dem jeweiligen Sonderfall lernen können, wie der „Chef" die Dinge behandelt und behandelt sehen will. Dadurch wird eine Unmenge Kleinarbeit getan. Insofern dient die Betriebsbesprechung auch der Entfaltung der schöpferischen Arbeitspersönlichkeit.

Grundsätze praktischer Menschenführung vom Betriebsführer aus gesehen

Der Sinn all dessen, was wir im Verfolg unserer Darlegungen über Menschenführung im Betriebe gesagt haben, gipfelte stets wieder in der Persönlichkeit des Betriebsführers. Weil dem so ist, haben wir auch stets davon abgesehen, Regeln für das Verhalten des Betriebsführers gegenüber seiner Gefolgschaft aufzustellen. Wir sind gegenüber solchen „Regeln" und „Faustformeln" ausgesprochenermaßen mißtrauisch, mißtrauisch deswegen, weil selbst die beste Anwendung von Führerregeln keine Sache des ordnenden Verstandes, sondern ausgesprochenermaßen eine Auswirkung der führenden Persönlichkeit zu sein hat. Infolgedessen gaben wir das, was wir über praktische Menschenführung zu sagen haben, auch von vornherein so, daß wir es immer wieder als Ausfluß und Ausdruck der echten Führerpersönlichkeit aufzeigen. Mit anderen Worten: indem wir das Bild eines vorbildlichen Betriebsführers zu umreißen versuchen, geben wir gleichzeitig als Ausdruck der Führerpersönlichkeit die Grundsätze der Menschenführung.

Der Betriebsführer soll ein Vorbild sein

Vorbild darin, als er das vorlebt, was er von seiner Gefolgschaft verlangt. In ihm sollen sich gewissermaßen die rassischen Werte seiner Gefolgschaft beispielhaft zusammenballen, sie sollen nach außen wirken und

jeden einzelnen in seiner Arbeit beeindrucken. Wir wissen zwar sehr gut, daß ein solches Bild das Idealbild eines Betriebsführers darstellt und wie alle Ideale in der nüchternen Wirklichkeit dieser Welt kaum oder nur höchst selten anzutreffen ist. Trotzdem ist es erforderlich, ein solches Vorbild fordernd zu umreißen, weil es ohne dieses überhaupt nicht möglich wäre, Betriebsführer und Gefolgschaft das erstrebenswerte Ziel klar vor Augen zu führen. Diesem Idealbild immer strebend sich bemühend ähnlich zu werden, heißt schon sein Wesen zu erfüllen.

Der vorbildliche Betriebsführer soll seine *Stellung verantworten*; er soll den Mut zur — an weltanschauliche Grundsätze gebundenen — Entscheidung haben. Diese Entscheidung kann ihm niemand abnehmen. Hat er den Mut der Entscheidung und damit zur persönlichen Verantwortung, dann wirkt schon sein Vorbild auf die Gefolgschaft. In jedem anderen Falle bleibt er lediglich „Vorgesetzter".

Der Betriebsführer soll sein *Ansehen wahren*. Dies insbesondere, als die Gefolgschaft in ihm eine unmittelbare Verwirklichung nationalsozialistischer Ideen sehen will. Mit allem Nachdruck muß hier gesagt werden, daß er sein Ansehen nicht durch *blindwütige* Autoritätsausübung durchzusetzen und zu sichern versuchen soll. Er wird stets *das* Maß an Ansehen bei seinen Gefolgschaftsmännern haben, das ihm seine geistige und weltanschauliche Autorität verschafft. Praktisch gesprochen: nicht Rang und Stellung verschaffen das Ansehen und damit die innere Autorität, sondern wieder nur das Vorbild des persönlichen Einsatzes. Nach nationalsozialistischer Auffassung greifen diese Dinge auch bis in das Privatleben der betrieblichen Führer über. Das GOA fordert mit Recht in seinem § 10, daß die Mitglieder des Vertrauensrates — und damit in erster Linie die Betriebsführer selbst — nicht nur in der Diensterfüllung, sondern auch in ihrer *Lebensführung* der Gefolgschaft Vorbild zu sein haben. Damit soll der unheilvolle Unterschied zwischen geschäftlicher und persönlicher Moral endlich beseitigt werden. Der Betriebsführer rückt in die Stellung eines Offiziers der Wirtschaft ein.

Der Betriebsführer soll *planvoll arbeiten*, denn nur dadurch gewinnt er jene überzeugende Sicherheit in seinem gesamten Planen und Handeln, die ihm die sichere Führung über seine Gefolgschaft verbürgt. Das planvolle Arbeiten bezieht sich auf alles und jedes: einmal auf die Arbeitsbeschaffung wie auf die unmittelbare Arbeitsvorbereitung, aber auch auf den Einsatz der Kräfte, die Sicherung der Arbeitsplätze, die Ordnung des betrieblichen Zusammenlebens und vor allem auch auf die Gestaltung der Arbeit selbst. Die Gefolgschaft will das Gefühl haben, sicher geführt zu werden, dann hat sie auch die Möglichkeit, sicher und zuverlässig zu arbeiten. In erster Linie braucht sie das Bewußtsein, daß der Auftragsstrom nicht abreißt und gut reguliert wird. Unsicherheit in den Arbeitsanweisungen schafft Mißverständnisse, Arbeitsunlust und jenes Gefühl persönlicher Hilflosigkeit, das auch den besten Arbeitsgeist bald zerstört. Aber auch der Betriebsführer wie seine Unterführer müssen im Auftreten, Sprechen und in ihrem Handeln diese Planmäßigkeit und Sicherheit ausströmen. Nervöse oder gar aufgeregte und unbeherrschte Führer und Unterführer sind im Betriebe vom Übel.

Der Betriebsführer soll sich *Mitarbeiter schaffen*: denn ohne überzeugte Mitarbeiter bleibt dem Betriebe der Erfolg versagt. Zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft muß jene Sphäre gegenseitigen Vertrauens herrschen, ohne die in deutschen Betrieben eine Zusammenarbeit der Menschen nicht fruchtbringend sein kann. Gegenseitiges Vertrauen stärkt das Selbstbewußtsein. Es schafft damit die Voraussetzungen der Arbeitsfreude

wie auch des persönlichen Einsatzwillens. Vor allem aber schafft es die psychologische Voraussetzung der Selbstverantwortung in jedem einzelnen Gefolgschaftsmitglied. Wer alles selbst tun will, niemanden außer sich etwas zutraut, mag fleißig und tüchtig sein — ein Führer aber ist er nicht.

Der Betriebsführer soll seine Gefolgschaft anregen. Anregen in dem Sinne, daß er ihre Initiative weckt, denn die Initiative der Gefolgschaft ist gleichzeitig eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Initiative des betrieblichen Führers. Gerade hier zeigt sich, wie eng beide auch geistig miteinander verbunden sind. Die Initiative der Gefolgschaft kann aber nur geweckt werden, wenn der Betriebsführer mit seinen Leuten ununterbrochen in lebendiger Fühlung steht. Dadurch kommt es zu einem ständigen Austausch von Wissen und Erfahrungen und vor allem zu jener gegenseitigen Hilfe, die mehr als einseitige „fachmännische Zurechtweisung" ist. Der Wille zur Initiative läßt sich aber nur wach halten, wenn der Betriebsführer die besonderen Leistungen des einzelnen anerkennt, auf Vorschläge eingeht und den persönlichen Anteil des Gefolgschaftsmitgliedes an einer Leistung gebührend herausstellt. Damit geschieht ihm durchaus kein Abbruch, im Gegenteil, die anerkannte Leistung regt den Willen zu weiteren Leistungen an. Der Betriebsführer ist „in Ordnung", der sich unter seinen Leuten wohler fühlt, als in seinem Büro.

Der Betriebsführer soll stets besonnen bleiben. Er soll seine Arbeitsanweisungen auf das unbedingt notwendige Maß beschränken, überflüssiges Befehlen unterlassen und nur das anordnen, was auch durchgeführt werden kann. Der Grundsatz, Unmögliches zu verlangen, um das Größtmöglichste zu erreichen, ist also falsch. Es wird bestenfalls einmal zum Ziele führen. Notwendig ist, daß sich der Betriebsführer im Rahmen des Möglichen auch persönlich um die Durchführung seiner Anweisungen bekümmert. Die Gefolgschaft bekommt dadurch das Gefühl, daß er „Bescheid weiß" und daß seine Anordnungen Hand und Fuß haben. Es liegt außerordentlich viel daran, daß die Arbeitsanweisungen in einem Ton gehalten sind, der zwar verständlich und knapp ist, alles Verletzende aber vermeidet. Ein unbeherrschter, aufbrausender oder gar tobender Betriebsführer macht stets eine schlechte oder lächerliche Figur.

Der Betriebsführer soll in seinen Äußerungen wie in seinem Handeln Maß halten, d. h. weder im Zorn tadeln, noch im Überschwang loben. Beides ist falsch. Liegen Verfehlungen vor, müssen diese entsprechend gerügt und richtiggestellt werden, damit sie in Zukunft nicht wieder vorkommen. Der Betriebsführer muß sich bewußt bleiben, daß seine Worte in der Gefolgschaft ein ganz bestimmtes Gewicht haben. Darum muß er mit ihnen maßhalten.

Der Betriebsführer soll in allem und jedem beherrscht sein. Er soll weder seine schlechte Stimmung noch persönliche Verärgerungen bei allen und jeden Anlässen zum Ausdruck bringen. Nichts vermag die persönliche Autorität mehr zu erschüttern, als die Unbeherrschtheit in Wort und Tat. Es wird immer Fälle geben, wo der Betriebsführer hart zufassen muß, aber dann muß die Gefolgschaft das Gefühl haben, daß ein solches Einschreiten notwendig war. Ist die Angelegenheit erledigt, dann darf dem Zurechtgewiesenen nichts nachgetragen werden. Nachtragende, nörgelnde Betriebsführer sind unbrauchbar. Unbrauchbarer aber sind noch die, welche ihre Sorgen durch Geschwätzigkeit anderen aufbürden wollen.

Der Betriebsführer soll gerecht sein. Diese Forderung ist nach unserer Überzeugung die wichtigste. Jeder, der in einem Betriebe gearbeit hat, weiß, welche geradezu verheerenden Auswirkungen unbereinigte Ungerechtigkeiten haben können. Die Gründe

dürften in verschiedenem liegen, einmal in der soldatischen Lebensauffassung des deutschen Menschen, die keine Ungerechtigkeiten duldet, dann aber auch in der psychologischen Tatsache, daß ein einmal zugefügtes und nicht bereinigtes Unrecht immer weiter frißt. Ein sonst unerklärliches Absinken der Leistung bei einzelnen Mitarbeitern dürfte in vielen Fällen auf zugefügtes Unrecht zurückzuführen sein. Durchweg lassen sich betriebliche Auseinandersetzungen dadurch aus der Welt schaffen, daß der Betriebsführer als letzte Instanz „Recht spricht". Das setzt voraus, daß der Betriebsführer auch die Rechtsautorität unter seiner Gefolgschaft besitzt. Daher gehört der Grundsatz der Betriebsgerechtigkeit zum obersten Gebot des Betriebsführers. Dieser darf sogar nicht einmal daran vorbeigehen, Kleinigkeiten und Kleinlichkeiten in Ordnung zu bringen. Die Durchführung der Gerechtigkeit im Betriebe stellt an den Betriebsführer die schwersten Anforderungen. Hier vermag ihn nur sein Gewissen zu beraten.

Der Betriebsführer soll, wenn es nötig ist, vernünftig maßregeln. Die bequemste, aber auch falscheste Art ist die Geldbuße. Meist genügt ein deutliches, oft ein energisches Wort. Aber all dies muß Maß und Ziel haben. Es gehört zum Grundsatz vernünftiger Maßregelung, niemals unangebrachte Nachsicht walten zu lassen. Auf keinen Fall darf aber eine Zurechtweisung die Ehre oder das Rechtsgefühl des Betreffenden verletzen. Daher ist Sachlichkeit in der Maßregelung das oberste Gebot. Nach Möglichkeit soll sie „unter vier Augen" erfolgen und muß denjenigen treffen, der auch wirklich die Schuld trägt. Nicht Stellung und Rang ist bei einer Zurechtweisung maßgebend, sondern Art und Weise der Verfehlung. Derjenige betriebliche Unterführer, der den Tadel mit seinen Männern teilt oder sich mit breiten Schultern schützend vor sie stellt, gewinnt die Herzen seiner Männer.

Der Betriebsführer soll schließlich Selbstkritik üben. Das gilt für ihn so gut wie für alle Unterführer. Nichts ist autoritätsschädigender als unangebrachte Überheblichkeit. Bis zur Lächerlichkeit ist dann nur noch ein Schritt. Man muß auch daran denken, daß in jeder Gefolgschaft heute lebendige, schöpferische Kräfte vorhanden sind, die berechtigterweise nach Auswirkung drängen. Versperrt man durch Überheblichkeit diesen Kräften die Auswirkung, dann untergräbt man den Willen zur Leistung und vor allem die Initiative. Ein Tüchtiger vergibt sich nichts, wenn er von anderen hinzulernt — wer glaubt bereits ausgelernt zu haben, wird bald zum alten Eisen kommen.

Was wir im letzten Abschnitt gesagt haben, bezieht sich auf praktische Menschenführung. Es bezieht sich vor allem auf das Bild der Persönlichkeit der betrieblichen Führer. Wir möchten nun dazu übergehen, wenigstens in großen Umrissen auch das Bild der Gefolgschaft zu umreißen, wie es der nationalsozialistischen Arbeitsidee entspricht.

Das Bild der Gefolgschaft

Auch hier müssen wir wieder von der nationalsozialistischen Arbeitsidee ausgehen, oder besser gesagt, von der Verwirklichung dieser Idee. Für den rechten Betriebsführer ist die Gefolgschaft das höchste ihm anvertraute Gut. Sie gemeinsam sind die Arbeitsbeauftragten der Nation.

Aus dieser Auffassung heraus ergibt sich ohne weiteres, daß das Verhältnis zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft niemals ein einseitiges Verhältnis sein kann. Der Führerverpflichtung auf der einen Seite entspricht die Gefolgschaftstreue auf der anderen.

Aus beiden zusammen erwächst die betriebliche Arbeitsgemeinschaft. Ein Betriebsführer, der seiner Führerverpflichtung nachkommt und

kraft politischer Verantwortung handelt, hat den unabdingbaren Anspruch auf Treue, Anhänglichkeit und Einsatzbereitschaft der Gefolgschaft.

Die Gefolgschaft eines Betriebes ist also keineswegs lediglich der „menschliche Faktor", mit dessen Hilfe die betriebliche Leistung „erzielt wird". Sie ist weit mehr! Die Gefolgschaft ist kein Faktor, sondern sie bildet mit dem Betriebsführer zusammen eine lebendige Gemeinschaft, die erst die Betriebsleistung verbürgt. Es geht also nicht an, in diesem Zusammenhang von „Händen" und „Arbeitskräften" zu sprechen: Der Leistungswille und die Einsatzbereitschaft der Gefolgschaft ist mehr wert als die physische Kraft, die in ihr steckt. Betriebsführer und Gefolgschaft stehen also gleichberechtigt nebeneinander und sollen sich auch im nationalsozialistischen Geiste gegenseitig erziehen wie ergänzen. Wir brauchen hier nicht auf die Mittel und Wege dieser Erziehung einzugehen, da dies in anderen Zusammenhängen bereits geschehen ist. Wir möchten lediglich darauf hinweisen, daß es im Verhältnis zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft auch so etwas wie „Knigges Umgang mit Menschen" gibt, die im Lebensraume des Betriebs das gemeinschaftliche Zusammenwirken erleichtern und fördern können. Genau wie oben bei der Darstellung des Bildes des Betriebsführers darf man diese Regeln nicht in abstrakter Form darstellen, sondern muß versuchen, dasjenige, wofür es keine Worte gibt, gewissermaßen in Beispielen darzustellen. Es ist dies in einer kleinen Schrift „Richtsätze über den Gebrauch von Wort, Schrift und Fernsprecher im Alltag des Betriebslebens" (DAF. Amt für Berufserziehung und Betriebsführung) mit Erfolg versucht worden.

Dem Bilde des vorbildlichen Betriebsführers soll also auch das Bild einer vorbildlichen Gefolgschaft entsprechen. Die Gefolgschaft wird aber dann besonders vorbildlich sein, wenn sie durch den rechten Betriebsführer zu einer jederzeit einsatzbereiten Führungseinheit geformt worden ist. Die Gefolgschaft ist also nicht nur Objekt der Führungsmaßnahmen und Führungsmittel, sondern sie ist genau wie der Betriebsführer die Trägerin einer lebendigen Idee. Ist sie sich dieser Idee bewußt, dann wird sie unter guter Führung die Kleinigkeiten und Kleinlichkeiten des Alltags wie alle anderen Widerstände leicht überwinden. Sie wird sich aus intelligentem Gehorsam heraus wie aus politischer Verantwortung stets mit Energie für die Erhaltung ihres Betriebes einsetzen und dabei stets hinter dem Betriebsführer stehen. Im Idealfalle wird es zwischen Führer und Gefolgschaft zu einer solch innigen Verschmelzung kommen, daß beide nur noch zu gleichem Fühlen, Denken und Handeln fähig sind.

Es wird allerdings immer nur wenige Betriebe geben können, in denen die Idealform betrieblichen Zusammenwirkens, die hier angedeutet wurde, bereits erreicht ist. Trotzdem müssen Betriebsführer und Gefolgschaft mit allen Kräften nach der Verwirklichung dieses Ideales streben. Der Weg ist oft steinig und dornig — aber das Ziel ist groß. Für jeden wirklichen „Kerl" ist dies zähe Ringen um die Seele des deutschen Betriebes eine Aufgabe, für die es sich wieder zu leben lohnt. Denjenigen, der eine betriebliche Pfründe sucht, wird sie erschrecken — derjenige, der in seiner Arbeit eine Sendung sucht, wird an ihr wachsen.

Damit stehen wir am Schlusse unserer Ausführungen. Wir möchten jedoch das in den drei Abschnitten über die Menschenführung Gesagte dadurch noch einmal zusammenfassen, daß wir das Bild eines nationalsozialistischen Musterbetriebes aufzeigen, in dem nach dem Willen des Führers das verwirklicht werden soll, was die nationalsozialistische Menschenführung im Betriebe an Problemen und Aufgaben kennt.

Das Bild des nationalsozialistischen Musterbetriebs

Das Bild des nationalsozialistischen Musterbetriebs ist für die betriebliche Menschenführung das Ziel. Im Musterbetrieb erhält die Menschenführung ihren letzten Sinn und Zweck. Der Musterbetrieb, wie er heute vor uns steht, ist zwar noch nichts Vollendetes, er ist vielmehr in seiner Gestaltung und in seiner Führung meist erst eine Vorstufe: Ein Richtbetrieb für andere.

Alle die Aufgaben, die wir im Verlauf unserer Darlegungen behandelt haben, finden sich nun in irgendeiner Form im nationalsozialistischen Musterbetrieb wieder. Sie konzentrieren sich hier in ihrer Durchführung meist auf drei Gebiete. Die Kennzeichen des nationalsozialistischen Musterbetriebs sind zugleich die Ziele betrieblicher Menschenführung überhaupt: Sie sind:

1. die organisch geordnete Führungseinheit,
2. das technisch und wirtschaftlich einwandfreie Unternehmen,
3. die vom sozialen Geiste getragene Betriebsgemeinschaft.

Der Führer und Reichskanzler hat das Ziel des nationalsozialistischen Musterbetriebs in einer Verfügung besonders anschaulich gekennzeichnet. Gerade weil in dieser Verfügung die Gestaltung des nationalsozialistischen Musterbetriebs eindeutig als Führungsaufgabe herausgestellt wird, möchten wir ihren Text im vollen Wortlaut wiedergeben:

Auszeichnung „nationalsozialistischer Musterbetrieb"

München, den 29. August 1936.

Betrieben, in denen der Gedanke der nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft im Sinne des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit und im Geiste der Deutschen Arbeitsfront vom Führer des Betriebes und seiner Gefolgschaft auf das vollkommenste verwirklicht ist, kann die Auszeichnung „nationalsozialistischer Musterbetrieb" verliehen werden.

Die Auszeichnung erfolgt durch mich oder eine von mir beauftragte Stelle auf Vorschag der Deutschen Arbeitsfront.

Die Verleihung der Auszeichnung erfolgt auf die Dauer eines Jahres; sie kann wiederholt erfolgen. Die Auszeichnung wird zurückgenommen, wenn die Voraussetzungen für die Verleihung nicht mehr gegeben sind.

Die Verleihung erfolgt am Nationalfeiertag des deutschen Volkes und geschieht durch Aushändigung einer Urkunde an den Führer des Betriebes.

Die Verleihungsurkunde hat die Gründe anzugeben, die für die Verleihung maßgebend sind.

Ein Betrieb, dem die Auszeichnung „nationalsozialischer Musterbetrieb" verliehen ist, ist berechtigt, die Flagge der Deutschen Arbeitsfront mit goldenem Rade und goldenen Fransen zu führen.

Die Verfügung tritt sofort in Kraft.

gez. Adolf Hitler.

Der Reichsorganisationsleiter und Leiter der Deutschen Arbeitsfront Dr. Robert Ley hat daraufhin als Voraussetzung für die spätere Anerkennung als Musterbetrieb den Leistungskampf der Betriebe untereinander proklamiert und die Forderungen der Deutschen Arbeitsfront in einer besonderen Anordnung zum Ausdruck gebracht:

In Anerkennung der völkischen Verdienste für diese Leistungen stifte ich am Nationalfeiertag des Deutschen Volkes Leistungsabzeichen für

1. vorbildliche Berufserziehung,
2. vorbildliche Sorge um die Volksgesundheit,
3. vorbildliche Heimstätten und Wohnungen,
4. vorbildliche Förderung von „Kraft durch Freude".

Selbstverständlich ist, daß diese Leistungsabzeichen nur verliehen werden, wenn die Betriebsgemeinschaft vorbildlich ist.

Die Verleihung erfolgt auf Antrag des gebietlich zuständigen Gauobmannes der Deutschen Arbeitsfront nach Befürwortung durch die zuständige Reichsbetriebsgemeinschaft und das zuständige Fachamt der Deutschen Arbeitsfront.

Diese Leistungsabzeichen sind schon ein Ausdruck nationalsozialistischer Haltung der Betriebsführung.

Die Erkenntnis von der unlösbaren Verbundenheit aller im Betriebe Schaffenden ist das Kernstück nationalsozialistischer Arbeitspolitik und damit einer nationalsozialistischen Sozial- und Wirtschaftspolitik.

Nach dem Willen des Führers werden daher Betriebe, die zur Betriebs- und Leistungsgemeinschaft, d. h. zu einer Zelle der Volksgemeinschaft zusammengewachsen sind, in der Betriebsführer und Gefolgschaft als Soldaten der Arbeit, als Arbeitsbeauftragte des Deutschen Volkes in einer Front stehen und Gesamtleistungen vollbringen, die imstande sind, dem Deutschen Volke bei seinem Kampf um Leben und Raum zu helfen, durch die Auszeichnung als „nationalsozialistischer Musterbetrieb“ geehrt.

Die Leistung eines Musterbetriebs muß der deutschen Arbeitspolitik Anregungen und Anreiz geben, dem Beispiel eines derart ausgezeichneten Betriebes im neuen Arbeitsjahr zu folgen, seine Erfahrungen und Vorarbeiten sich zunutze zu machen.

Ein Musterbetrieb muß Vorbild und Schrittmacher für andere Betriebe sein und ein zuverlässiges praktisches Instrument der Deutschen Arbeitsfront und damit der politischen Führung der NSDAP.

Auf Grund der Verfügung des Führers vom 29. August 1936 betreffs „Auszeichnung nationalsozialistischer Musterbetrieb“ bestimme ich daher:

Die Bewerbung um den Vorschlag zum „nationalsozialistischen Musterbetrieb“ wird durchgeführt als „Leistungskampf der deutschen Betriebe“.

Die Teilnahme an diesem Betriebswettkampf ist für die NSDAP. und die in ihrem Auftrag handelnde Deutsche Arbeitsfront ein Gradmesser dafür, wie weit sich jeder deutsche Betrieb aus innerer Verpflichtung gegenüber Führer und Volk in die vorderste Front des Nationalsozialismus stellt und die Ziele des Führers an seinem Platz und unter Ausnutzung seiner Möglichkeiten zu seinen eigenen Zielen macht.

Die Bewerbung eines Betriebes um die Auszeichnung wird durch einen Antrag des Betriebsführers beim gebietlich zuständigen Gauobmann der Deutschen Arbeitsfront eingeleitet.

Der Antrag lautet:

> „Ich bewerbe mich für meinen Betrieb um die Verleihung der Auszeichnung „nationalsozialistischer Musterbetrieb“ und melde mich hiermit zum „Leistungskampf der deutschen Betriebe für das Arbeitsjahr . . .“

Dem Antrag ist eine eingehende Begründung beizufügen, die darlegt, inwieweit in dem Betrieb der Gedanke der nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft verwirklicht ist und auf Grund welcher Leistungen und Tatsachen (Leistungsabzeichen) der Betrieb würdig erscheint der Auszeichnung als „nationalsozialistischer Musterbetrieb“.

Der Antrag ist bis zum 1. August des Arbeitsjahres beim Gauobmann der Deutschen Arbeitsfront einzureichen. Der Antrag muß vom Betriebsführer und vom Betriebsobmann unterzeichnet sein. Nichtarische Betriebe sind von der Bewerbung ausgeschlossen.

Auf Grund der Meldung erfolgt die Überprüfung des Betriebes durch den Gauobmann der Deutschen Arbeitsfront. Auf Grund der Gesamtüberprüfung schlägt der Gauobmann die ihm geeignet erscheinenden Betriebe dem Gauleiter der NSDAP. zur Auszeichnung vor.

Der Gauleiter verleiht den Betrieben in feierlicher Form das „Gaudiplom für hervorragende Leistungen".

Die Auszeichnung erfolgt vor der Gauarbeitskammer am 1. Mai, dem Nationalfeiertag des Deutschen Volkes. Der Reichsorganisationsleiter schlägt nach eingehender Prüfung aus der Reihe dieser ausgezeichneten Betriebe dem Führer Betriebe zur Auszeichnung als „nationalsozialistischer Musterbetrieb" vor.

Die Auszeichnung durch den Führer erfolgt am Nationalfeiertag des Deutschen Volkes vor der Reichsarbeitskammer. Mit der Gesamtleitung des „Leistungskampfes der Deutschen Betriebe" beauftrage ich den Pg. Dr. Hupfauer.

Berlin, den 1. Mai 1937.

gez. Dr. R. Ley.

Wer die Verfügung des Führers und die Anordnung des Reichsorganisationsleiters aufmerksam durchgeht, wird zur Überzeugung kommen, daß das, was hier gefordert ist, die große und entscheidende Aufgabe betrieblicher Menschenführung ist, eine Aufgabe, die sich nicht auf die „Verwaltung" oder die „Arbeitsanweisung" beschränken kann, sondern die, wie wir schon oft gesagt haben, den ganzen Betrieb zu einem lebendigen Organismus umgestaltet. Dabei sind die der betrieblichen Menschenführung gestellten Aufgaben außerordentlich weit gesteckt: sie beschränken sich grundsätzlich nicht auf die unmittelbare Betriebsarbeit, sondern beziehen das gesamte menschlich-politische Bereich in ihren Aufgabenkreis ein.

Hier wird nun das Wirklichkeit, was die Besten unter uns sich einmal erträumt haben: Der Betrieb soll nicht nur eine Produktionsstätte sein, sondern er soll ein Lebensraum werden, in dem sich deutsche Menschen durch ihre Arbeit und in ihrer Arbeit erfüllen. Groß, verantwortungsvoll, aber auch unendlich beglückend ist die Aufgabe, in diesem neugestalteten Lebensraum deutsche Menschen führen zu dürfen.

Schrifttum

Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit.

Mansfeld, Kommentar zum AOG.

Arnhold, Karl, Umrisse einer deutschen Betriebslehre. Leipzig 1936. Bibliographisches Institut.

Derselbe, Der Betriebsführer und sein Betrieb. Leipzig 1937. Bibliographisches Institut.

Derselbe, Das Ringen um die Arbeitsidee. Berlin 1938. Verlag der DAF.

Derselbe, Vom Gesetz der Gemeinschaft. Berlin 1938. Verlag der DAF.

Derselbe, Richtsätze über den Gebrauch von Wort, Schrift und Fernsprecher im Alltag des Betriebslebens. Berlin 1938. Verlag der DAF.

Lohmann, Betriebswirtschaftslehre. Hamburg 1936. Hanseatische Verlagsanstalt.

Geck, Adolf, Grundlagen der betrieblichen Sozialpolitik. München. Verlag Duncker und Humblot.

Zeitschrift „Die Arbeitsschulung". Droste Verlag, Düsseldorf.